



Ksau § 166

Dnr 395/2015-001

**Återrapportering av uppdrag i förstudie och rådgivningsrapport budget och uppdrag för socialnämndens vård och omsorg**

Kommunstyrelsen beslutade den 1 december 2015, § 193 att genomföra en förstudie av vård och omsorg avseende budget och uppdrag. Studien är en del av den genomlysning av socialtjänsten som kommunledningen fått i uppdrag att genomföra.

Förstudien rapporterades till kommunstyrelsen den 12 april 2016, § 64 och utredningsuppdrag lämnades till socialnämnden och till kommunstyrelseförvaltningen vad gäller bemanningsenhetens organisation. Återrapportering ska ske till kommunstyrelsen i oktober.

Förstudiens sammantagna bedömning är att kostnadsnivån för vård och omsorgs insatser under flera år varit låg, men ökat successivt. Differensen mellan budget och kostnader inom verksamhetsområdet vård och omsorg bedöms ha påverkats av dels ökade behov, dels av en del oklarheter samt av brister i styrning och uppföljning. I rapporten anges vilka iakttagelser som ligger till grund för den sammantagna bedömningen.

Socialnämnden behandlade återrapporteringen den 24 augusti 2016, § 116. Av protokollsutdraget framgår att socialnämnden stödjer utredarens förslag att en extern granskning genomförs av Strandgården.

Socialnämnden får i uppdrag att se över förvaltningens arbete med budgetprocess och besparingar samt dialogen med politiken.

Socialnämndens utvärdering organisations- och ledningsstruktur inom vård och omsorg - vad är optimalt för ledning och styrning inom enheterna återrapporteras till socialnämnden vid oktobersammanträdet och först därefter kan en rapportering göras till kommunstyrelsen.

Insatsen "Trygg Hemgång" avslutas. Socialnämnden godkänner verksamhetschefens redovisning av åtgärder som gjorts för att kvalitetssäkra aktuell KKiK-mätning gällande processen tillgänglighet till särskilt boende "från ansökan till erbjudande".

Kommunstyrelseförvaltningen redovisar bemanningsenhetens organisation och orsaker till ökat vikariebehov och därmed ökade kostnader. Orsakerna är bland annat att resursenheten med tillsvidareanställda med pooltjänstgöring upphörde 2015. Verksamheterna vakanshåller tjänster som tillsätts vid behov med korttidsvikarier. Vikariebehovet är störst med anledning av ökad sjukfrånvaro och ökat behov av extra resurser. Ökat vikariebehov innebär en ökad vikariekostnad. Även korttidsvikarier



omfattas av löneavtalen och är berättigade till övertidsersättning när det uppstår övertid. Vikariebehovet är ibland större än tillgången, vilket leder till att ordinarie personal måste ta på sig extra arbetspass, ofta innebärande övertidsersättning.

Kommunstyrelseförvaltningen anser att den utvärdering som ska göras av organisations- och ledningsstruktur inom vård och omsorg - vad är optimalt för ledning och styrning inom enheterna bör beställas av kommunstyrelseförvaltningen. Även den externa granskning av Strandgården som rekommenderas beställs av kommunchefen.

Kommunstyrelseförvaltningen anser även att utifrån kommunfullmäktiges mål, formulerat i strategisk och ekonomisk plan 2017-2019, om att "Arboga kommun är och upplevs som en attraktiv arbetsgivare" bör socialnämnden tillsätta lediga befattningar. Detta ger en ökad trivsel och en minskad sjukfrånvaro. Fler tillsatta befattningar ger mindre behov av vikarier och minskar övertidskostnaden. Ett återinförande av resursenheten rekommenderas också.

#### **Arbetsutskottets förslag till beslut i kommunstyrelsen**

1. Kommunchefen får i uppdrag att genomföra utvärdering av organisations- och ledningsstruktur inom vård och omsorg - vad är optimalt för ledning och styrning inom enheterna.
2. Kommunchefen får i uppdrag att anlita extern resurs för att utreda boendeformen på Strandgården.
3. Socialnämnden rekommenderas att utifrån kommunfullmäktiges mål om att "Arboga kommun är och upplevs som en attraktiv arbetsgivare" tillsätta lediga befattningar samt återinföra en resursenhet med poolanställda.
4. Återrapportering av uppdrag gällande förvaltningens arbete med budgetprocess och besparingar samt dialogen med politiken godkänns.
5. Återrapportering gällande utvärdering av insatsen "Trygg hemgång" och processen tillgänglighet till särskilt boende från ansökan till erbjudande godkänns.

✓ Skickas till:  
Kommunstyrelsen  
Akten



**Kommunstyrelseförvaltningen**  
Kommunchef, Jerker Parksjö  
0589-870 08, 073-662 03 99  
jerker.parksjo@arboga.se

## **Återrapportering av uppdrag i förstudie och rådgivningsrapport budget och uppdrag för socialnämndens vård och omsorg**

Kommunstyrelsen beslutade den 1 december 2015, § 193 att genomföra en förstudie av vård och omsorg avseende budget och uppdrag. Studien är en del av den genomlysning av socialtjänsten som kommunledningen fått i uppdrag att genomföra.

Förstudien rapporterades till kommunstyrelsen den 12 april 2016, § 64 och utredningsuppdrag lämnades till socialnämnden och till kommunstyrelseförvaltningen vad gäller bemanningsenhetens organisation. Återrapportering ska ske till kommunstyrelsen i oktober.

Förstudiens sammantagna bedömning är att kostnadsnivån för vård och omsorgs insatser under flera år varit låg, men ökat successivt. Differensen mellan budget och kostnader inom verksamhetsområdet vård och omsorg bedöms ha påverkats av dels ökade behov, dels av en del oklarheter samt av brister i styrning och uppföljning. I rapporten anges vilka iakttagelser som ligger till grund för den sammantagna bedömningen.

Socialnämnden behandlade återrapporteringen den 24 augusti 2016, § 116. Av protokollsutdraget framgår att socialnämnden stödjer utredarens förslag att en extern granskning genomförs av Strandgården.

Socialnämnden får i uppdrag att se över förvaltningens arbete med budgetprocess och besparingar samt dialogen med politiken. Finns beskrivet i tjänsteskrivelsen

Socialnämndens utvärdering organisations- och ledningsstruktur inom vård och omsorg – vad är optimalt för ledning och styrning inom enheterna återrapporteras till socialnämnden vid oktobersammanträdet och först därefter kan en rapportering göras till kommunstyrelsen.

Insatsen "Trygg Hemgång" avslutas. Socialnämnden godkänner verksamhetschefens redovisning av åtgärder som gjorts för att kvalitetssäkra aktuell KKiK-mätning gällande processen tillgänglighet till särskilt boende "från ansökan till erbjudande".

Kommunstyrelseförvaltningen redovisar i bilaga bemanningsenhetens organisation och orsaker till ökat vikariebehov och därmed ökade kostnader. Orsakerna är bland annat att resursenheten med tillsvidareanställda med pooltjänstgöring upphörde 2015. Verksamheterna vakanshåller tjänster som tillsätts vid behov med korttidsvikarier. Vikariebehovet är störst med anledning av ökad sjukfrånvaro och ökat behov av extra resurser. Ökat vikariebehov innebär en ökad vikariekostnad. Även korttidsvikarier omfattas av löneavtalen och är berättigade till övertidsersättning när det uppstår övertid. Vikariebehovet är ibland större än tillgången, vilket leder till att ordinarie personal måste ta på sig extra arbetspass, ofta innebärande övertidsersättning.

Kommunstyrelseförvaltningen anser att den utvärdering som ska göras av organisations- och ledningsstruktur inom vård och omsorg – vad är optimalt för ledning och styrning inom enheterna bör beställas av kommunstyrelseförvaltningen. Även den externa granskning av Strandgården som rekommenderas beställs av kommunchefen.

Kommunstyrelseförvaltningen anser även att utifrån kommunfullmäktiges mål, formulerat i strategisk och ekonomisk plan 2017-2019, om att "Arboga kommun är och upplevs som en attraktiv arbetsgivare" bör socialnämnden tillsätta lediga befattningar. Detta ger en ökad trivsel och en minskad sjukfrånvaro. Fler tillsatta befattningar ger mindre behov av vikarier och minskar övertidskostnaden. Ett återinförande av resursenheten rekommenderas också.

### **Förslag till beslut i kommunstyrelsen**

1. Kommunchefen får i uppdrag att genomföra utvärdering av organisations- och ledningsstruktur inom vård och omsorg – vad är optimalt för ledning och styrning inom enheterna.
2. Kommunchefen får i uppdrag att anlita extern resurs för att utreda boendeformen på Strandgårdens.
3. Socialnämnden rekommenderas att utifrån kommunfullmäktiges mål om att "Arboga kommun är och upplevs som en attraktiv arbetsgivare" tillsätta lediga befattningar samt återinföra en resursenhet med poolanställda.
4. Återrapportering av uppdrag gällande förvaltningens arbete med budgetprocess och besparingar samt dialogen med politiken godkänns.

5. Återrapportering gällande utvärdering av insatsen "Trygg hemgång" och processen tillgänglighet till särskilt boende från ansökan till erbjudande godkänns.

KOMMUNSTYRELSEFÖRVALTNINGEN



Jörker Parksjö  
Kommunchef



Kommunstyrelseförvaltningen  
Personalkontoret  
Personalchef, Görel Korkman  
0589-871 89, 073-765 71 89  
gorel.korkman@arboga.se

## Bemanningsenheten

Kommunstyrelseförvaltningen fick av kommunstyrelsen 2016-04-12 § 64 p. 6 i uppdrag att se över bemanningsenhetens organisation och uppdrag samt överkostnader för timvikarier – tolkning av avtal.

Rekryteringsenheten startade 2009-09-01. Enheten ska på ett professionellt sätt stödja förvaltningarna med rekrytering i alla delmoment såsom återbesättningsprövning, kravprofil, annonsering och referenstagning. Rekryteringsenheten ska också arbeta med att styra upp all vikariats-hantering. En resursenhet skapades inom socialförvaltningen (pool-anställning) med 14 personer.

Resurser som tillsattes var en personalsekreterare och 0,5 tjänst bemanningsassistent samt att den bemanningsassistent 1,0 tjänst som redan fanns på Barn- och utbildningsförvaltningen överfördes till bemanningsenheten.

Idag finns en HR-specialist som bistår förvaltningarna i rekryteringsprocessen samt 1,5 tjänst bemanningsassistent. Personalkontoret har tillfälligt utökat till 2,0 bemanningsassistent utan resurstillskott i syfte att kunna svara upp till ett ökat behov av korttidsvikarier.

År 2013 inkom 17544 bokningar av korttidsvikarier. År 2016 visar prognosen på ca 19025 bokningar. En ökning med 8,45 %.

Orsak till ökat vikariebehov och därmed kostnad är bl. a att:

- Resursenheten med tillsvidareanställda med pooltjänstgöring upphörde 2015.
- Verksamheterna vakans håller tjänster som tillsätts vid behov med korttidsvikarier.
- Ökad sjukfrånvaro samt ökat behov av extra resurs. Se bilaga.
- Ett ökat vikariebehov innebär en ökad vikariekostnad. Även korttidsvikarier omfattas av löneavtalen och är berättigade till övertidsersättning när det uppstår övertid.
- Vikariebehovet är ibland större än tillgången vilket leder till att ordinarie personal måste ta på sig extra arbetspass, ofta innebärande övertidsersättning.

Frånvarorsak	Soc		BUF	
	Totalt	Andel i procent	Totalt	Andel i procent
Byte av pass / enhet	367	4%	4	0%
Enskild angelägenhet	71	1%	27	1%
Extra resurs	1139	12%	191	6%
Extra Vak	29	0%	2	0%
Facklig tid	70	1%	90	3%
Föräldrapenning	93	1%	74	2%
Internrevision	0	0%	0	0%
Introduktion	187	2%	68	2%
Kompledig	108	1%	23	1%
Lärartid- Ej	0	0%	328	10%
Medarbetarsamtal	0	0%	0	
Personalmöte	106	1%	69	2%
Personalvård	1	0%	2	0%
Politiskt uppdrag	0	0%	1	0%
Semester	1491	16%	395	12%
Sjukdom	3524	37%	1012	31%
Sjukdom vikarie	502	5%	136	4%
Time Care schema	28	0%	0	
Tjänstledighet med	8	0%	2	0%
Tjänstledighet utan	139	1%	27	1%
Utbildning	84	1%	338	10%
Vakant rad	1105	12%	206	6%
VFU-Tid	0	0%	12	0%
Vård av barn	355	4%	294	9%
<b>Summa</b>	<b>9407</b>	<b>100%</b>	<b>3301</b>	<b>100%</b>



SN § 116

Dnr 160/2015.001

## Förstudie och rådgivningsrapport gällande vård- och omsorg

En motion lämnades in den 27 oktober 2014 och där motionärerna föreslog att tillsätta en oberoende utredning angående socialförvaltningens organisation. Kommunfullmäktige beslutade den 28 oktober 2015, § 140, att motionen besvaras med att en oberoende utredning av socialförvaltningen ska genomföras samt att kommunchef får i uppdrag att återkomma till kommunstyrelsen i december 2015 med utredningsdirektiv, lämplig utredare och beräknad kostnad för utredningen.

Utredningsuppdraget vad gäller socialförvaltningens vård- och omsorg utfördes av företaget Norito AB och mynnade ut i en förstudie och rådgivningsrapport. Någon fullskalig genomlysning gjordes således inte. Förstudien presenterades för kommunstyrelsen den 12 april 2016 och sedermera i socialnämnden den 20 april 2016. Vid kommunstyrelsens sammanträde beslutades att socialförvaltningen ska åiterrapportera åtgärder utifrån de förslag förstudien mynnade ut i.

Tjänsteskrivelse daterad den 12 juli 2016 redovisas för nämnden.

### Socialnämndens beslut

1. Stödja utredarens förslag att en extern granskning genomförs av Strandgården
2. Arbetet med organisations- och ledningsstruktur fullföljs och presenteras för nämnden i oktober
3. Avsluta insatsen Trygg hemgång
4. Godkänna redovisningen av verksamhetschefens åtgärder för att kvalitetssäkra aktuell KKiK-mätning
5. Stödja utredarens förslag att kommunstyrelseförvaltningen genomför en översyn av bemanningsenhetens organisation och uppdrag samt överkostnader för timvikarier och tolkning av avtal

Skickas till:

Kommunstyrelsen





Datum  
2016-07-12

Anders Svensson  
0589-870 52  
anders.svensson@arboga.se

## Förstudie och rådgivningsrapport<sup>1</sup>

Kommunstyrelsen föreslog den 13 oktober 2015, § 154, till kommunfullmäktige besluta att besvara tidigare motion om att tillsätta en oberoende utredning av socialförvaltningens organisation bör genomföras och att kommunchefen får i uppdrag att återkomma till kommunstyrelsen i december 2015 med utredningsdirektiv, lämplig externutredare och beräknad kostnad för utredningen.

Kommunfullmäktiges beslutade vid sammanträdet, 28 oktober 2015, § 140, att:

1. Motionen besvaras med att en oberoende utredning av socialförvaltningen ska genomföras.
2. Kommunchef får i uppdrag att återkomma till kommunstyrelsen i december 2015 med utredningsdirektiv, lämplig utredare och beräknad kostnad för utredningen.

Utredningsuppdrag vad gäller socialförvaltningens vård- och omsorg utfördes av företaget Norito AB och mynnade ut i en förstudie och rådgivningsrapport. Någon fullskalig genomlysning gjordes således inte. Förstudien presenterades för kommunstyrelsen den 12 april och sedermera i socialnämnden den 20 april. Vid kommunstyrelsens sammanträde beslutades att socialförvaltningen ska återrapportera åtgärder utifrån de förslag förstudien mynnade ut i.

---

<sup>1</sup> Förstudie och rådgivningsrapport  
Arboga Kommun  
Ingrid Norman, Norito AB, Örebro

### **Förstudie och rådgivningsrapport - Budget och uppdrag för socialnämndens vård och omsorg**

Kommunstyrelsen beslutade den 1 december 2015, § 193 att genomföra en förstudie av vård och omsorg avseende budget och uppdrag. Studien är en del av den genomlysning av socialtjänsten som kommunledningen fått i uppdrag att genomföra.

I förstudien har ingått att jämföra äldreomsorgens/vård och omsorgs kostnadsläge och kvalitet i Arboga med fem likvärdiga kommuner och att ställa kostnadsutvecklingen i Arboga i relation till den produktion som bedrivits under de senaste åren. Dessutom har ingått att göra en övergripande bedömning av verksamhetens kostnadseffektivitet och att föreslå eventuella behov av fördjupande insatser/utredningar.

Utredaren poängterar att förstudien har fokuserat på förbättringsområden. Det är viktigt att komma ihåg att det görs en hel del bra saker också.

1. Utredningar av boendeformen på Strandgården - förutsättningar och konsekvenser samt reellt ökande omvårdnadsbehov bland hemtjänstens brukare kontra brister i effektivitet föreslås genomföras av extern utredare.

I förstudie och rådgivningsrapport, beskriver utredaren det särskilda boendet Strandgården som en blandning av ordinärt boende och särskilt boende där insatser enligt socialtjänstlagen utförs av en fast lokaliserad hemtjänstgrupp. Denna slutsats har sedan tidigare (Åke Svenssons boendeutredning 2011) framfört. Norito AB föreslår en grundligare genomlysning av boendeformen på Strandgården - förutsättningar och konsekvenser samt reellt ökande omvårdnadskostnader bland hemtjänstens brukare kontra brister i effektivitet. Förvaltningen ställer sig bakom utredarens förslag.

2. Socialnämnden får i uppdrag att se över förvaltningens arbete med budgetprocess och besparingar samt dialogen med politiken.

Vid förvaltningens chefsdag i maj 2016 presenterades nedanstående dokument av kommunens ekonomichef.



ARBOGA KOMMUN

## Decentraliserat ekonomiskt ansvar

Nämnden har ansvar för att den ekonomiska ramen hålls och att målen/måtten uppnås.

Förvaltningschefen har ansvar för att omfördela budget inom nämndens totala ekonomiska ram när så behövs för att uppnå mål/mått samt hålla nämnden informerad.

Verksamhetschefen har ansvar för att den ekonomiska ramen för verksamheten hålls och att de mål/mått som rör verksamheten uppnås.

Enhetschefen har ansvar för att den ekonomiska ramen hålls inom enheten och att enheten bidrar med aktiviteter till att uppnå mål/mått.

Om inte enhetschefen kan hålla sin ekonomiska ram eller uppnå de aktiviteter som enheten beslutat om, ska rapportering ske till verksamhetschefen som kan omfördela budget inom sin verksamhet.

Om inte verksamhetschefen kan hålla den ekonomiska ramen för verksamheten eller att mål/mått inte kan uppnås ska rapportering ske till förvaltningschefen som kan omfördela budget inom nämndens totala budget.

Om inte förvaltningschefen kan omfördela budget eller mål/mått inte kan nås ska nämnden informeras och besluta om effektiviseringar eller ändrade mål/mått. Ambitionsnivån? Har vi råd med den?

Om nämnden inte kan ta ansvar för omfördelning eller att KF:s mål/mått inte kan uppnås ska KS snarast informeras. KS har uppsiktspflicht avseende nämnderna.



ARBOGA KOMMUN

## Vad innebär ett ekonomiskt ansvar?

Den som har ett ekonomiskt ansvar måste ges förutsättningar för att kunna ta ansvar för att budgeten hålls.

Det innebär att den ekonomiskt ansvarige ska påverka och ha kunskap om innehållet i budgeten.

Budgeten läggs i samverkan mellan den ekonomiskt ansvarige och stödjande ekonom och efter en analys av föregående år alt. flera föregående år samt med hänsyn tagen till verksamhetsförändringar.

Om inte budgetramen räcker till för en viss verksamhet ska verksamhetschef informeras. Verksamhetschef ansvarar för en eventuell omfördelning mellan enheterna eller tar frågan vidare.

Förutsättningar måste finnas att på ett enkelt sätt följa upp intäkter och kostnader som t ex personalkostnader och även verksamhetsnyckeltal. Qlik!!

Utifrån dokumenten finns behov av att tydliggöra och säkerställa:

- implementering av kommunens nya styrmodell med mål och mätningar på nämndens nivå och att mål och mått uppnås

- förutsättningar för att på ett enkelt sätt följa upp intäkter och kostnader och verksamhetsnyckeltal

Under nästkommande verksamhetsår planeras implementeringen av ett nytt ekonomisystem i kommunen. Cheferna ska få grundlig utbildning i systemet för att enkelt kunna följa den egna verksamhetens budget samt för att kunna vidta åtgärder på ett mer effektivt sätt än i dag.

3. Socialnämndens utvärdering av organisations- och ledningsstruktur inom vård och omsorg - vad är optimalt för ledning och styrning inom enheterna återrapporteras.

I förstudie och rådgivningsrapporten så framkommer det att enhetscheferna har för stora verksamhetsområden för att kunna verka optimalt samt att verksamhetschefen inte har utrymme för att kunna arbeta på en strategisk nivå.

Vård och omsorg har en "gammal" organisationsstruktur som inte har följt med i övrig utveckling när det gäller storlek på verksamhetsområden samt stödfunktioner. Ett arbete har påbörjats för att skapa en mer bärande organisationsstruktur och ett förslag kommer att arbetas fram, för hur organisationen behöver utformas för förbättrad verksamhetsstyrning som bidrar till ekonomi i balans. Uppdragsbeskrivningar ska arbetas fram för att förtydliga de olika chefsuppgifterna inom vård och omsorg.

4. Socialnämndens utvärdering av insatsen "Trygg Hemgång" med avseende på styrning och kostnadseffektivitet återrapporteras.

Trygg Hemgång inleddes på försök utifrån den tidigare regeringens 4-åriga satsning, "Sammanhållen vård kring de mest sjuka äldre". I och med satsningen erhöll nämnden prestationsersättning för skapandet av Trygg Hemgång. Av utvärdering som gjorts så har insatsen Trygg hemgång totalt beviljats 49 gånger under perioden 2014-01-14 - 2016-06-30. Under 2016 har insatsen Trygg hemgång verkställts vid fem tillfällen. Istället används en utökning av hemtjänstinsatser under en bestämd tidsperiod i allt större utsträckning. Trygg hemgång är en omfattande och resurskrävande insats som även innehåller vårdplanering i bostaden inom 14 dagar. Vid utvärderingen framkommer det att insatsen oftast får omprövas omgående när brukaren kommit hem för att brukaren avböjer flertalet av insatserna. Vård och omsorg har arbetat fram ramarna för ett hemtagningsteam för att kunna effektivisera och kvalitetssäkra brukarnas hemgång från sjukhuset.

5. Socialnämnden får i uppdrag att utvärdera processen tillgänglighet till särskilt boende "från ansökan till erbjudande".

I redovisningen av Kommens kvalitet i korthet (KKiK) där Arboga jämförs med andra kommunen finns inom området tillgänglighet mätningen "Väntetiden i snitt för att få en plats på ett äldreboende från ansökan till erbjudande av plats". Kommunen har under flera år placerats i gruppen, kommuner med långa väntetider.

Verksamhetschef har under våren genomfört en intern granskning för att säkerställa att processen är effektiv och korrekt. Mätning och egenkontroll kommer att utföras av boendesamordnaren en gång per månad.

Egenkontroll har fastställts för att:

- utredningstiden inte ska överstiga 30 dagar
- anvisningstiden från ansökan till verkställighet inte ska överstiga 90 dagar
- avvikelserapport skickas till verksamhetschef
- verksamhetschef ansvarar för att åtgärdsplan upprättas vid behov

6. Kommunstyrelseförvaltningen får i uppdrag att se över bemanningsenhetens organisation och uppdrag samt överkostnader för timvikarier - tolkning av avtal.

Socialförvaltningen stödjer uppfattningen att kommunstyrelseförvaltningen ser över bemanningsenhetens organisation och uppdrag samt överkostnader för timvikarier och tolkning av avtal.

**Förslag till beslut**

Socialnämnden beslutar att:

- stödja utredarens förslag att en extern granskning genomförs av Strandgården
- arbetet med organisations- och ledningsstruktur fullföljs och presenteras för nämnden i oktober
- avsluta insatsen Trygg hemgång
- godkänna redovisningen av verksamhetschefens åtgärder för att kvalitetssäkra aktuell KKiK-mätning
- stödja utredarens förslag att kommunstyrelseförvaltningen genomför en översyn av bemanningsenhetens organisation och uppdrag samt överkostnader för timvikarier och tolkning av avtal



Marjo Savelius

Socialchef