

www.avesta.se



Avesta kommun  
Kommunrevisionen

2020-09-15

*Till:*  
Kommunfullmäktige

*För kännedom:*  
Omsorgsstyrelsen

### **Revisionsrapport – Granskning av kvalitetsstyrning och resursutnyttjande inom äldreomsorgen**

KPMG har på uppdrag av Avesta kommuns revisorer genomfört en granskning kommunens kvalitetsstyrning och resursutnyttjande inom äldreomsorgen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

Efter genomförd granskning är vår sammantagna bedömning att omsorgsstyrelsens kvalitetsstyrning och resursutnyttjande inom äldreomsorgen sker på ett ändamålsenligt sätt. Utifrån de dokument vi granskat och de intervjuer vi genomfört bedömer vi att kommunen har en ändamålsenlig struktur för ledning, styrning, planering och uppföljning. Det löper en röd tråd genom de styrdokument som äldreomsorgen och dess verksamheter utgår ifrån och det finns ett väl inarbetat sätt att bryta ner och verksamhetsanpassa de mål och uppdrag som fullmäktige har beslutat om. Vi ser särskilt positivt på den systematik och struktur som omsorgsförvaltningens ledningssystem är uppbyggt kring.

Däremot konstaterar vi vissa brister när det gäller ledningssystemets förmåga att fånga frågan om medarbetarnas kunskaper om verksamheternas mål och syfte. Dessutom noterar vi att det tycks finnas en motsättning mellan förvaltningssystemets behov av kontroll och funktionalitet och verksamheternas behov av operationell förmåga att utföra dagliga insatser utifrån brukarnas behov

I revisionsrapporten som bifogas framgår följande rekommendationer till omsorgsstyrelsen:

- Att fastställa och tydliggöra syfte och målgrupp avseende riktlinjen *Trygghetsboende – riktlinjer för Avesta kommun*.
- Att utveckla former för hur medarbetarperspektivet i större utsträckning kan integreras i ledningssystemet.
- Att utarbeta nya sätt att stärka arbetet med gemensamma målbilder på verksamhetsnivå rörande verksamheternas mål och syfte.
- Utredda hur verksamhetsövergripande yrkesgruppers behov av samverkan och samarbete mellan olika verksamheter kan tillgodoses.
- Överväga hur förutsättningarna för långsiktig samverkan mellan region och kommun påverkas om projektet ”Hand i hand” inte återupptas.

- Att utreda hur befintliga styrssystem kan justeras i syfte att utifrån kunskap om verksamheternas kvalitet och förutsättningar utveckla mer agila, det vill säga, flexibla och effektiva arbetsätt vid genomförandet av dagliga insatser utifrån brukarnas behov.

Revisionen rekommenderar fullmäktige att begära in ett yttrande över bifogad revisionsrapport från omsorgsstyrelsen till fullmäktiges sammanträde 14 december 2020. Yttrandet bör även lämnas till revisionen för kännedom.

För de förtroendevalda revisorerna i Avesta kommun

Mats Myrén  
Ordförande i kommunrevisionen



# Granskning av kvalitetsstyrning och resursutnyttjande inom äldreomsorgen

Revisionsrapport  
Avesta kommun

KPMG AB

2020-09-15

Antal sidor 20

Antal bilagor 1

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	3
2.1	Syfte och revisionsfrågor	3
2.2	Avgränsning	4
2.3	Revisionskriterier	4
2.4	Ansvarig styrelse	4
2.5	Metoder	4
2.6	Projektorganisation	4
2.7	Metod	4
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Kommunens övergripande mål, uppdrag och riktlinjer för äldreomsorgen	6
3.2	Omsorgsstyrelsens arbete med ekonomiska och kvalitativa mål	9
3.3	Medarbetarnas kunskap om verksamhetens mål och syfte samt delaktighet i verksamhetsplaneringen	11
3.4	Utgångspunkter och tillvägagångssätt vid resursfördelning till äldreomsorgens verksamheter och enheter	12
3.5	Omsorgsstyrelsens arbete med uppföljning och analys av äldreomsorgens budget och kvalitativa mål	12
3.6	Samarbetet mellan olika verksamheter och enheter	13
3.7	Samarbetet med Region Dalarna	14
3.8	Omsorgsstyrelsens arbete med att säkerställa att brukarnas individuella behov ligger till grund för planering av dagliga insatser	15
3.9	Kommunens arbete med kontaktmannaskap i syfte att främja kontakten mellan personal, brukare och närstående	16
3.10	Omsorgsstyrelsens arbete med att ta fram och anpassa genomförandeplaner utifrån den enskilde brukarens behov	16
3.11	Brukarnas nöjdhet med äldre vården	17
3.12	Omsorgsstyrelsens arbete med att minska antalet äldre som upplever ensamhet	18
	Bilaga 1 – granskade dokument och intervjurespondenter	20

## 1 Sammanfattning

KPMG har av Avesta kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens kvalitetsstyrning och resursutnyttjande inom äldreomsorgen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020. Syftet med granskningen har varit att bedöma om omsorgsstyrelsens kvalitetsstyrning och resursanvändning inom äldreomsorgen sker på ett ändamålsenligt sätt.

### *Revisionell bedömning*

Efter genomförd granskning är vår sammantagna bedömning att omsorgsstyrelsens kvalitetsstyrning och resursutnyttjande inom äldreomsorgen sker på ett ändamålsenligt sätt. Utifrån de dokument vi granskat och de intervjuer vi genomfört bedömer vi att kommunen har en ändamålsenlig struktur för ledning, styrning, planering och uppföljning. Det löper en röd tråd genom de styrdokument som äldreomsorgen och dess verksamheter utgår ifrån och det finns ett väl inarbetat sätt att bryta ner och verksamhetsanpassa de mål och uppdrag som fullmäktige har beslutat om. Vi ser särskilt positivt på den systematik och struktur som omsorgsförvaltningens ledningssystem är uppbyggt kring.

Däremot konstaterar vi vissa brister när det gäller ledningssystemets förmåga att fånga frågan om medarbetarnas kunskaper om verksamheternas mål och syfte. Dessutom noterar vi att det tycks finnas en motsättning mellan förvaltningssystemets behov av kontroll och funktionalitet och verksamheternas behov av operationell förmåga att utföra dagliga insatser utifrån brukarnas behov

### *Rekommendationer*

Med anledning av ovanstående rekommenderas omsorgsstyrelsen att:

- att fastställa och tydliggöra syfte och målgrupp avseende riktlinjen *Trygghetsboende – riktlinjer för Avesta kommun*.
- att utveckla former för hur medarbetarperspektivet i större utsträckning kan integreras i ledningssystemet.
- att utarbeta nya sätt att stärka arbetet med gemensamma målbilder på verksamhetsnivå rörande verksamheternas mål och syfte.
- utreda hur verksamhetsövergripande yrkesgruppers behov av samverkan och samarbete mellan olika verksamheter kan tillgodoses.
- överväga hur förutsättningarna för långsiktig samverkan mellan region och kommun påverkas om projektet "Hand i hand" inte återupptas.
- att utreda hur befintliga styrsystem kan justeras i syfte att utifrån kunskap om verksamheternas kvalitet och förutsättningar utveckla mer agila och effektiva arbetssätt vid genomförandet av dagliga insatser utifrån brukarnas behov.

## 2 Bakgrund

Det finns en tydlig nationell styrning av äldreomsorgen genom exempelvis lagar och förordningar. Den nationella styrningen sätter ramar som kommunerna har att utgå från i planering och ledning av verksamheten. Därutöver finns ett kommunalt utrymme för egna lösningar.

Äldreomsorgens ska enligt socialtjänstlagen tillförsäkra äldre personer i behov av stöd och omvårdnad en skälig levnadsnivå. Samtidigt ställer kommunallagen krav på god ekonomisk hushållning. Styrningens grundläggande uppgift är därför att säkerställa att äldreomsorgen kan tillförsäkra de äldre en skälig levnadsnivå samtidigt som tillgängliga resurser används på ett ändamålsenligt sätt. Bristande kvalitets- och ekonomistyrning, en bemanning som inte svarar mot brukarnas behov, ineffektiva arbetssätt, bristande samverkan samt en otydlig roll- och ansvarsfördelning riskerar leda till att äldreomsorgen inte fullt ut når sitt grundläggande uppdrag.

### 2.1 Syfte och revisionsfrågor

Granskningen har syftat till att bedöma om omsorgsstyrelsens kvalitetsstyrning och resursanvändning inom äldreomsorgen sker på ett ändamålsenligt sätt.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Vilka övergripande mål, uppdrag och riktlinjer har fullmäktige och nämnden ställt upp för äldreomsorgen?
- Har äldreomsorgen och dess verksamheter någon egen verksamhetsplan där mål ekonomiska och kvalitativa mål en har formulerats för verksamheten? Är dessa nedbrutna från övergripande politiska mål och uppdrag?
- Har medarbetarna kunskap om verksamhetens mål/syfte? Har de varit delaktiga i verksamhetsplaneringen?
- Hur sker resursfördelning till äldreomsorgens verksamheter och enheter? Skapar resursfördelningen incitament för ett effektivt resursutnyttjande?
- Hur ofta och av vem genomförs uppföljning av äldreomsorgens budget och kvalitativa mål? Hur analyseras och åtgärdas avvikelser?
- Hur fungerar samarbetet mellan olika verksamheter och enheter (t ex inom och mellan särskilda boenden och hemtjänst)?
- Hur fungerar samarbetet med Region Dalarna?
- Hur säkerställer hemtjänsten och särskilt boende att brukarnas individuella behov ligger till grund för planeringen av de dagliga insatserna? Kan den enskilde själv välja när t.ex. dusching sker eller styrs planeringen av något annat, t.ex. personalens arbetsschema?
- Arbetar äldreomsorgen med kontaktmannaskap eller liknande i syfte att främja kontakten och bygga upp en trygg och hållbar relation mellan personal och vårdtagare och närstående?
- Hur arbetar äldreomsorgen med att ta fram genomförandeplaner som visar hur de beviljade insatserna ska anpassas till de enskildes individuella behov?

2020-09-15

- Är invånare/brukarna nöjda med äldrevården?
- Hur arbetar äldreomsorgen att minska antalet äldre som upplever ensamhet?

## **2.2 Avgränsning**

Granskningen omfattar styrning och resursutnyttjande inom hemtjänst, särskilt boende och eventuell öppen verksamhet. Myndighetsutövningen omfattas inte.

## **2.3 Revisionskriterier**

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar. Revisionskriterierna kan ofta hämtas från lagar och förarbeten eller interna regelverk, policyer och fullmäktigebeslut. Revisionskriterierna kan också ha sin grund i jämförbar praxis.

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller:

- Kommunallagen (2017:725)
- Socialtjänstlagen (2011:453)
- Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd (SOSFS 2011:9) om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete.

## **2.4 Ansvarig styrelse**

Granskningen avser omsorgsstyrelsen.

## **2.5 Metoder**

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer med förvaltningschefer, enhetschefer för verksamheter, fackliga företrädare och medarbetare i äldreomsorgen, samt omsorgsstyrelsens presidium.

## **2.6 Projektorganisation**

Granskningen har utförts av Martin Jansson, verksamhetsrevisor och Sara Linge, uppdragsansvarig och certifierad kommunal yrkesrevisor.

Samtliga respondenter har getts möjlighet att vid faktagranskning lämna synpunkter på de iakttagelser som vi har gjort under granskningen.

## **2.7 Metod**

Granskningen har genomförts genom:

1. Dokumentstudier av kommunens dokumentation för området
2. Intervjuer med berörda politiker och tjänstemän
3. Analys
4. Faktagranskning
5. Avrapportering



**Avesta kommun**

Granskning av kvalitetsstyrning och resursutnyttjande inom äldreomsorgen

2020-09-15



## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Kommunens övergripande mål, uppdrag och riktlinjer för äldreomsorgen

#### **lakttagelser**

Nedan redogörs för de övergripande dokument som direkt eller indirekt kan antas ha betydelse för att ge förutsättningar åt styrning, ledning och utveckling av äldreomsorgen i Avesta kommun.

#### **Styrande dokument**

##### **Mål och budget för Avesta kommun 2020 – 2022**

Av *Mål och budget för Avesta kommun 2020 – 2022* framgår att kommunfullmäktiges övergripande mål i perspektivet *stöd och omsorg* är att:

*Avesta ska vara en trygg, jämlik och jämställd kommun. Där alla, oavsett ålder eller bakgrund, ges möjlighet att utveckla sina egna förmågor. En väl fungerande omsorg som omsluter alla från barn till äldre är kännetecknen för en välmående kommun. I Avesta kan människor känna sig trygga med att de får det stöd som de har behov av.*

På basis av detta övergripande mål och vision har fullmäktige beslutat om tre delmål. Av dessa tre delmål är det framförallt ett av dessa som har en tydlig koppling till äldreomsorgen - *Vi ska ha en god och kvalitativ omsorg och alla kommunala boenden ska vara trygga och tillgängliga*. Detta delmål följs upp på fyra indikatorer varav tre är relevanta för äldreomsorgens verksamheter:

- Väntetid i antal dagar från ansökningsdatum till erbjudet inflyttningsdatum till särskilt boende.
- Brukare av omsorgstjänster inom hemtjänst som upplever generell brukarnöjdhet, andel, (%).
- Brukare av omsorgstjänster inom särskilt boende som upplever generell brukarnöjdhet, andel, (%).

##### **Omsorgsstyrelsens arbete med att leda, styra och utveckla äldreomsorgen – Verksamhetsplan 2020 – 2022**

I Avesta kommuns målstyrningsprocess arbetar respektive styrelse/nämnd med mål- och budgetdokument innehållande styrelsespecifika indikatorer. Styrelsernas och nämndernas respektive indikatorer följs upp av styrelsen vid bokslut och delårsrapporterna.

Utifrån den dokumentation som ingivits har vi identifierat dokumentet *Verksamhetsplan för omsorgsförvaltningen 2020 – 2022*. Förutom att precisera förvaltningens uppdrag och redovisa verksamhetsberättelse så uttrycker verksamhetsplan för omsorgsförvaltningen de av fullmäktige beslutade delmålen och därtill beslutade styrelsespecifika indikatorer för det kommunövergripande perspektivet stöd och

## Avesta kommun

Granskning av kvalitetsstyrning och resursutnyttjande inom äldreomsorgen

2020-09-15

omsorg. Dessa indikatorer utgör utgångspunkten för nedbrytandet av fullmäktiges mål i en aktivitetsplan på förvaltningsnivå. För 2020 identifierades sammanlagt åtta aktiviteter. Av dessa bedömer vi att framförallt följande tre aktiviteter är relevanta för äldreomsorgen:

- Arbeta för att beslutat "Program för äldre" följs.
- Utveckla schemaläggning och planering.
- Arbeta med resultatet i brukarundersökningarna genom att lära av goda exempel i kommunresultatet.

För att ge en mer rättvisande bild av den tydlighet och struktur som aktivitetsplanen bygger på har vi valt att återge den i sin helhet nedan där fullmäktiges mål har brutits ner på förvaltningsnivå.

### AKTIVITETSPLAN Stöd och omsorg 2020.

Omsorgsförvaltningen	Ansvarig	Uppföljning	Senast färdigt	Rapport till
1.1.1+1.2.1+1.3.1 Utveckla den nya enheten "Arbete och sysselsättning". Fortsatt arbete med praktikanter. Åtgärdsanställningar, arbeta mot egen försörjning för 0-klassade.	Resultatenhetschef	30/3, 30/8 31/12	5/4, 5/9, 15/1	Förvaltningschef
1.3.2 Utveckla nya mätmetoder för kommunens arbetsmarknadsåtgärder.	Resultatenhetschef	30/3, 30/8, 31/12	5/4, 5/9, 15/1	Förvaltningschef
2.1.1 Arbeta för att beslutat "Program för äldre" följs.	Resultatenhetschef	30/3, 30/8 31/12	5/4, 5/9, 15/1	Förvaltningschef
2.2.1+2.3.1 Utveckla schemaläggning och planering.	Resultatenhetschef	30/3, 30/8 31/12	5/4, 5/9, 15/1	Förvaltningschef
2.2.2+2.3.2+2.4.1 Arbeta med resultatet i brukarundersökningarna genom att lära av goda exempel i kommunresultatet.	Resultatenhetschef	30/3 och 31/12	5/9 och 15/1	Förvaltningschef
2.5.1 Utföra systematiska mätningar i UIV och redovisa dessa	Resultatenhetschef	30/3, 30/8 31/12	5/4, 5/9, 15/1	Förvaltningschef
3.1.1 Mäta behovet av SIP samt genomförda samordnade individuella planer (SIP) med <u>alla</u> inbjudna och genomförda med <u>frånvaro</u> .	Resultatenhetschef	15/12	5/4, 5/9, 15/1	Förvaltningschef
3.2.1 Införa nya evidensbaserade förebyggande program och öka användandet av dessa.	Resultatenhetschef	30/3, 30/8 31/12	5/4, 5/9, 15/1	Förvaltningschef

Bild 1: Aktivitetsplan avseende perspektivet stöd och omsorg enligt omsorgsförvaltningens verksamhetsplan.

Under intervju med omsorgsstyrelsens presidium uppges att styrelsens arbete med att ta fram styrelsespecifika indikatorer görs årligen i samarbete med tjänstemannaorganisationen vid så kallade mål- och budgetdagar.

### Aktivitetsplan Vård och omsorg

Efter att fullmäktiges mål via styrelseindikatorerna har brutits ner på förvaltningsnivå omarbetas dessa för att anpassas till omsorgsförvaltningens verksamheter inom vård och omsorg. Nedan återges ett utdrag ur dokumentet *Aktivitetsplan för vård och omsorg 2020 – 2022*.

## Avesta kommun

Granskning av kvalitetsstyrning och resursutnyttjande inom äldreomsorgen

2020-09-15

Vård och Omsorg	Ansvarig	Uppföljning	Färdig senast	Rapport till
2.1.1. Aktivt deltar i byggprocess med information och möten.	Deltagande EC+ RE	Fortlöpande på EC-träff/APT	Dec	FC+ EC-grupp
2.2.1+2.3.1 Genom att delta i utbildning i bemanningsakademin. Att varje EC aktivt arbetar med hälsosamma scheman.	EC	15/3, 17/8, 14/12	Dec	RE
2.2.2+2.3.2+2.4.1 Tillse att det upprättas/revideras genomförandeplaner utifrån IBIC. Arbeta med nya måltidsrutiner. Tillse att aktiviteter utförs av personal på resp. enhet.	EC	15/3, 14/12	Dec	RE

Bild 2: Aktivitetsplan för Vård och Omsorg

Vi noterar att samma struktur för att tydliggöra ansvar samt former för uppföljning och rapportering som gäller på förvaltningsnivå även gäller när målen har brutits ner på verksamhetsnivå.

## Ledningssystem

Omsorgsförvaltningens ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete uttrycker inte i sig fullmäktiges mål. Däremot framgår det av intervjuerna att ledningssystemet är ett centralt verktyg i arbetet med att bryta ner och verksamhetsanpassa fullmäktiges mål. Vi kommer under nästkommande revisionsfråga att mer i detalj beskriva ledningssystemets struktur och uppbyggnad varför vi här nöjer oss med att notera att det är konstruerat enligt Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete (SOSFS 2011:9).

## Reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder/styrelser i Avesta kommun

Kommunens reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder och styrelser följer gängse former för hur reglementen formuleras och beskriver, i allmänna ordalag, specifika bestämmelser för kommunstyrelsen såsom övergripande uppgifter rörande ledning, styrning och uppföljning. Därutöver finns specifika bestämmelser för omsorgsstyrelsen som anger styrelsens ansvarsområde där det fastslås att styrelsen utövar ledning över den kommunala hälso- och sjukvården.

## Program för äldre i Avesta kommun 2018 – 2035

”Program för äldre i Avesta kommun” är ett inriktningsdokument som pekar ut långsiktiga mål för utvecklingen av kommunens äldreomsorg. Syftet med ”Program för äldre i Avesta kommun” uppges vara att ge ett underlag för att skapa förutsättningar för att äldre i Avesta ska ha ett meningsfullt och värdigt liv och känna välbefinnande.

## Trygghetsboende – riktlinjer för Avesta kommun

Syftet med riktlinjerna för trygghetsboende är att fastställa vad som gäller för att ett boende ska definieras som trygghetsboende samt att reglera befintlig och tillkommande verksamhet så att den bedrivs likartat, effektivt och med god kvalitet.

## Kommentar och bedömning

Vi har granskat en bredd av dokument med relevans för äldreomsorgens ledning, styrning och planering. Den övergripande bedömningen är att dokumenten präglas av tydlighet, relevans och ändamålsenlighet. Det löper en röd tråd genom dokumenten som kan antas bidra till en sammanhållen och effektiv styrning. Vi noterar exempelvis hur utpekade mål i *Mål och budget* bildar utgångspunkt för de styrelseindikatorer som, i sin tur, ligger till grund för de aktiviteter som bildar aktivitetsplan i omsorgsförvaltningens verksamhetsplan.

Däremot konstaterar vi att dokumentet *Trygghetsboende – riktlinjer för Avesta kommun* saknar datum för beslut och ikraftträdande. Dessutom framgår det inte i vem som har fattat beslut om riktlinjerna samt målgruppen för dess innehåll. Vi rekommenderar mot den bakgrunden omsorgsstyrelsen att fastställa och tydliggöra syfte och målgrupp avseende riktlinjen *Trygghetsboende – riktlinjer för Avesta kommun*.

## 3.2 Omsorgsstyrelsens arbete med ekonomiska och kvalitativa mål

### lakttagelser

Av intervjuerna framgår att utgångspunkten för omsorgsförvaltningens arbete med ekonomiska och kvalitativa mål är de i *Mål och budget* utpekade delmål som ingår i omsorgsförvaltningens verksamhetsplan. Det råder en samstämmig bild bland respondenterna om att ett kontinuerligt arbete pågår för att bryta ner fullmäktiges mål och anpassa dem till verksamheterna. Nyckeln i arbetet med att verksamhetsanpassa fullmäktiges mål är omsorgsförvaltningens ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete.

En granskning av ledningssystemet visar att det finns ett tydligt utpekande av de processer och rutiner som utgör utgångspunkten i det systematiska kvalitetsarbetet helt i linje med Socialstyrelsens föreskrift (SOSFS 2011:9). Anvisningar och beskrivningar är genomgående kortfattade och tydliga och kan antas bidra till att ge stöd till chefer och medarbetare i ambitionen att göra rätt. Därutöver beskriver dokumentet omfattande formerna för systematiskt förbättringsarbete, medarbetarnas delaktighet i kvalitetsarbetet samt den dokumentationsskyldighet som finns.

I en bilaga till beskrivningen av ledningssystemet finns *Årsklocka för budget- och uppföljningsarbete inom omsorgsförvaltningen*. Årsklockan syftar till att skapa förutsättningar för och ge stöd för en gemensam målbild och planering inom såväl förvaltningen som verksamheterna. Årsklockan återger kalendermånad för kalendermånad de åtgärder och insatser som ska utföras för att det systematiska kvalitetsarbetet ska kunna bedrivas på ett enhetligt och systematiskt sätt.


Samtliga respondenter nämner oberoende av varandra årsklockan som ett viktigt stöd i arbetet med att bryta ned och verksamhetsanpassa fullmäktiges mål på ett ändamålsenligt sätt. Flera respondenter påpekar att årsklockan bidrar till en tydlig roll- och ansvarsfördelning samt bidrar till att skapa en känsla av delaktighet i verksamhetsplaneringsarbetet.

Nedan redovisas ett exempel på de uppgifter som utförs varje år i april inom ramen för årsklockan.

## Avesta kommun

Granskning av kvalitetsstyrning och resursutnyttjande inom äldreomsorgen

2020-09-15

	<b>Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete</b>		G/Oms/Gem/Styrd/ Ledningssystem	
			Version 8	Sida Nr.
Framtagen av: Ewa Welén, MAS Efiwa Gylfe Utvecklingsledare		Godkänd av Omsorgsstyrelsen		Gäller fr.o.m. 2019-

### April

- Skriva kommentarer i Eko zoom till förvaltningschef senast den femte varje månad. Enhetschefer.
- Redovisa delegationslista till styrelsen. Controller
- Ekonomisk rapport lämnas till omsorgsstyrelsen och kommunstyrelsen. Förvaltningschef.
- Avstämning av hyresavtal och andra avtal på förvaltningsledning. Ekonomer.
- Delårsbokslut inklusive årsprognos till omsorgsstyrelse samt kommunstyrelse. Förvaltningschef.
- Kvartalsuppföljning av mål, planer, system. Samtliga chefer.
- Kvartalsmätning av ej verkställda beslut eller avbruten verkställighet SOL, LSS för Q 1 till omsorgsstyrelsen. Biståndschef vård och omsorg, controller socialtjänst.
- Nyckeltal - verksamhetsstatistik för månaden till förvaltningschef. Ekonomer förvaltningen, controller socialtjänst samt administrativ ass vård och omsorg.
- Statistik för Q1 om ekonomiskt bistånd till SCB. Ekonom.
- Verkställighetsbevakning, rapport till omsorgsstyrelsen. Förvaltningschef.
- Planera och genomföra APT. Samtliga chefer.
- Skicka in ”Frånvarorapport brukare” till administrativ assistent. Enhetschef.
- Genomför Brand- o skyddsronder med handlingsplan (Systematiskt arbetsmiljöarbete). Samtliga chefer.
- Genomför mätning av nattfastan och skicka till MAS. Enhetschef vård- och omsorgsboenden samt korttidsvistelse.

Bild 3: Utdrag ur omsorgsförvaltningens ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete

### Kommentar och bedömning

Vår granskning av omsorgsstyrelsens arbete med ekonomiska och kvalitativa mål visar att det vid omsorgsförvaltningen finns ett ändamålsenligt och effektivt sätt att bedriva systematiskt kvalitetsarbete i akt och mening att bryta ner fullmäktiges mål till verksamhetsanpassade aktiviteter. Det finns ett påtagligt systemtänkande som kommer till uttryck under intervjuerna och som även omfattar enhetschefer och de fackliga representanterna. Vi bedömer att det ledningssystem för kvalitetsarbete som finns upprättat vid omsorgsförvaltningen stöds av arbetssätt som är en förutsättning för ett sammanhållet och systematiskt förbättringsarbete.

Däremot konstaterar vi att ledningssystemet i inte tillräcklig utsträckning anlägger ett medarbetarperspektiv. Exempelvis uppges under rubriken *Personalens medverkan i kvalitetsarbetet* att: ”I Avesta ska all personal ha kännedom om kvalitetsarbetet och känna till ledningssystemet.” Kännedom om ett ledningssystem är förvisso en grundläggande förutsättning för att medarbetare på ett produktivt och effektivt sätt ska kunna vara delaktiga i ett sammanhållet och systematiskt förbättringsarbete. Frågan är dock om ett så trubbigt och mångtydigt krav som att *ha kännedom* om en så abstrakt

2020-09-15

företeelse som ett ledningssystem är tillräckligt för att säkerställa medarbetarnas kontinuerliga medverkan och bidrag till det systematiska förbättringsarbetet?

Vi rekommenderar därför omsorgsstyrelsen att utveckla former för hur medarbetarperspektivet i större utsträckning kan integreras i ledningssystemet.

### **3.3 Medarbetarnas kunskap om verksamhetens mål och syfte samt delaktighet i verksamhetsplaneringen**

#### **lakttagelser**

I såväl ledningssystemet som under intervjuerna framkommer att medarbetarna är delaktiga i den årliga verksamhetsplaneringen samt genom APT (arbetsplatsträff). När det gäller medarbetarnas kunskap om verksamhetens mål och syfte står det klart att bilden går isär något på basis av den information som hämtats in under genomförda intervjuer. Kortfattat kan det beskrivas som att de respondenter som befinner sig längst från verksamheten också är de som har en mest positiv bild av medarbetarnas kunskaper. Omvänt pekar enhetschefer och fackliga företrädare i högre utsträckning på att kunskaperna är mer begränsade och endast kan sägas handla om översiktlig förståelse av verksamheternas mål och syfte. Skälen till detta varierar. Det uppges att det i vissa fall saknas förståelse hos medarbetarna kring varför det är viktigt att känna till mål och syfte när man har utbildat sig för att ge omsorg till äldre brukare. I andra sammanhang nämns att det ibland är svårt att få allt det som sker i verksamheterna att koppla ihop med uppdrag och mål i verksamhetsplanen. Därutöver framhålls att resultaten från medarbetarenkäten inte når önskat läge vilket uppges förvåna då det påpekas att medarbetarna är delaktiga i verksamhetsplaneringen. Ytterligare några pekar på att svårigheten med att få bemanningen att räcka till ofta leder till att verksamheterna får ägna sig åt brandsläckning snarare än långsiktigt och framåtsyftande utvecklingsarbete. Det framkommer under intervjuerna att endast en tredjedel av alla sjukskötersketjänster är tillsatta. Detta skapar ett stort beroende av bemanningssjuksköterskor vilket, i sin tur, anses försvåra det gemensamma och kontinuerliga lärandet ute i verksamheterna.

#### **Kommentar och bedömning**

Baserat på de intervjuer som genomförts och de dokument som granskats bedömer vi att medarbetarnas kunskap om verksamheternas mål och syfte är ett utvecklingsområde i Avesta kommun. Detta sagt ska det samtidigt framhållas att såväl förvaltning som verksamheter verkar i ett sammanhang av starka motkrafter som de bara i begränsad utsträckning kan påverka vilket försvårar ett framåtsyftande arbete kring det gemensamma lärandet såsom exempelvis medarbetarnas kunskaper om verksamheternas mål och syfte. Det handlar, annorlunda uttryckt, i viss mening om att bryta en ond cirkel och identifiera nya och förändrade sätt att arbeta med gemensamma målbilder.

Vi rekommenderar därför omsorgsförvaltningen att utarbeta nya sätt att stärka arbetet med gemensamma målbilder rörande verksamheternas mål och syfte.

### 3.4 Utgångspunkter och tillvägagångssätt vid resursfördelning till äldreomsorgens verksamheter och enheter

#### **lakttagelser**

Utifrån intervjuvären är det tydligt att de flesta respondenter anser att fördelning av resurser ytterst är en fråga för politiken. Det framhålls dock att det finns ett visst utrymme på förvaltningsnivå att fördela resurser. Under intervjuerna så framhålls att behoven inom individ- och familjeomsorg har ökat dramatiskt under senare år vilket fått som konsekvens att utgifterna för försörjningsstöd har skjutit i höjden.

Det betonas vidare att en viktig uppgift för förvaltningen är att utåt förklara förutsättningarna vid fördelning av resurser på ett pedagogiskt och tydligt sätt. Alla delar dock inte bilden utan pekar på exempelvis att det finns motstridiga styr signaler för en av de kommunövergripande yrkesgrupperna. Andra pekar på att det saknas helhetsperspektiv i resursfördelningsarbetet där fokus ofta hamnar på enskildheter snarare än helheten. Ytterligare andra menar att heltidsmodellen blir kostnadsdrivande om en enhetschef inte lyckas "sälja" sina timmar utan då istället noterar en minuspost i sin budget.

#### **Kommentarer**

Vi bedömer att resursfördelningsarbetet i Avesta kommun i allt väsentligt sker genom fullmäktiges budget. Vi noterar att ett visst utrymme för ytterligare fördelning finns på förvaltningsnivå men det föranleder inte några särskilda kommentarer eller uppgifter under intervjusamtalen utan verkar snarare handla om att utgöra buffert för oförutsedda händelser.

### 3.5 Omsorgsstyrelsens arbete med uppföljning och analys av äldreomsorgens budget och kvalitativa mål

#### **lakttagelser**

Med utgångspunkt i den årsklocka för planering och styrning som ingår i omsorgsförvaltningens ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete framgår att uppföljning av äldreomsorgens budget sker kontinuerligt under verksamhetsåret – månatligen, kvartalsvis, genom delårsrapporter samt bokslut.

Av årsklockan samt de uppgifter som lämnats under genomförda intervjuer framkommer att samtliga enhetschefer varje månad rapporterar i kommunens administrativa hanteringssystem *Eko zoom*. Utöver en redogörelse för aktuellt över- eller underskott åligger det enhetscheferna att presentera vidtagna åtgärder samt göra en prognos kring vilken effekt dessa åtgärder förväntas få på budgetutfall för den återstående delen av verksamhetsåret. Därefter sammanställer förvaltningschefen resultaten och presenterar för omsorgsstyrelsen och kommunstyrelsen. Dessutom redovisar controller varje månad delegationslista till omsorgsstyrelsen. Utöver dessa formellt fastställda och återkommande uppföljningsåtgärder framkommer under intervjuerna att resultatenschef har veckovisa lägesavstämningar med enhetschefer. Därutöver finns två ekonomer som kan ge hjälp och stöd.

2020-09-15

Utöver den månatliga uppföljningen av äldreomsorgens budget sker även kvartalsvis uppföljning av planer, mål och system där samtliga chefer deltar. Vad gäller uppföljningen av kvalitativa mål så sker den enligt uppgift under intervjuer två gånger per år. Vi noterar därutöver att inkomna synpunkter, klagomål, Lex Sara, Lex Maria redovisas till omsorgsstyrelsen kvartalsvis.

I övrigt framkommer under intervjuerna olika synpunkter och uppgifter. Det påpekas från fackligt håll att man får information om budgetutfall vid de månatliga samverkansmötena. En annan synpunkt som förs fram uttrycker att uppföljningsarbetet har något för stort fokus på ekonomisk uppföljning.

### **Kommentar och bedömning**

Utifrån de dokument vi har granskat och de intervjuer vi har genomfört bedömer vi att omsorgsstyrelsen och omsorgsförvaltningen utövar ett välstrukturerat och systematiskt uppföljningsarbete av äldreomsorgens budget. Vi ser särskilt positivt på det ambitiösa arbetet med årsklockan och den förutsägbarhet och överblick det kan antas bidra till, inte bara för styrelse och förvaltning, utan även för verksamheterna.

## **3.6 Samarbetet mellan olika verksamheter och enheter**

### **lakttagelser**

När det handlar om samarbete mellan verksamheter och enheter inom äldreomsorgen skiftar synpunkterna och uppfattningarna under intervjuerna. Utifrån den intervju som hölls med ett antal enhetschefer framkommer det att samarbete mellan boenden och hemtjänst inte är särskilt vanligt förekommande men i de fall det sker så anses det fungera väl. I en annan intervju framhålls att sjuksköterske- och rehabenheterna är två grupper som var för sig utför insatser inom hela kommunen. Det påpekas att dessa enheter har journal- och dokumentationssystem som är uppbyggda kring hälso- och sjukvårdslagen, medan biståndshandläggarnas dokumentationssystem tar utgångspunkt i socialtjänstlagen. Detta uppges försvåra informations- och kunskapsöverföring mellan aktörer inom äldreomsorgen. Vidare pekas det på att en stor andel bemanningssjuksköterskor i verksamheterna anses försvåra samverkan, samsyn och kontinuerligt lärande mellan sjuksköterskeenheten och rehabenheten.

### **Kommentar och bedömning**

Med utgångspunkt i de intervjuer som genomfört är vår bedömning att frågan om samarbete inom äldreomsorgens verksamheter i Avesta kommun inte är högt prioriterad fråga. Skälen till vår bedömning är att detta sannolikt beror på praktiska omständigheter såsom att det inte finns ett självklart och naturligt samarbetsbehov mellan de största aktörerna inom äldreomsorgen – hemtjänst och särskilda boenden. Även den pressade bemanningssituation förefaller spela roll för de prioriteringar som görs. "Vi försöker arbeta med att få ihop tidsplaner snarare än fokusera på samarbete", som det uttrycks i en av intervjuerna. Vi konstaterar dock att det tycks finnas ett behov av samarbete och samverkan hos de yrkesgrupper som arbetar verksamhetsövergripande inom äldreomsorgens verksamheter och rekommenderar därför omsorgsförvaltningen att utreda hur dessa yrkesgruppers behov av samverkan och samarbete mellan olika verksamheter kan tillgodoses.



## 3.7 Samarbetet med Region Dalarna

### lakttagelser

I verksamhetsplan för omsorgsförvaltningen framhålls att ” God nära vård med patienten i fokus är en mycket bra reform men gemensam processutveckling och gemensamma politiska beslut mellan Region och kommun är nödvändig för ett lyckat resultat.”

Under intervjuerna förmedlas en tudelad bild av samarbetet mellan Region Dalarna och Avesta kommun. Å ena sidan pekas respondenterna på att det lokala samarbetet inom ramen ”Hand i hand” historiskt har fungerat bra samtidigt som det uppges att projektet vid tidpunkten för granskningen låg på is. Å andra sidan uppges att när det gäller samarbetet med Region Dalarna, med utgångspunkt i Falun, uppges samarbetet vara sämre. Exempelvis påpekas att logistiken runt patienter och hjälpmedel till och från Falun inte fungerar optimalt.

Vid intervju med regionens samordningssjuksköterska vid Avesta lasarett framhålls att fokus i samarbetet med kommunen har handlat om att utveckla gemensamma rutiner som stärker samverkan kring patienten. Som exempel nämns att ett arbete har inletts med kommunens biståndshandläggare för ökad samverkan kring hemtransport. Under intervjusamtalets gång understryks betydelsen av att region och kommun är överens om när patient är färdigbehandlad. Samtidigt uppges coronapandemin försvårat samarbetet under våren och sommaren. Till sitt förfogande har samordningssjuksköterskan fyra samordnare på avdelningar på Avesta lasarett.

Det framgår vidare av intervjun att det finns ett väl fungerande och etablerat samarbete och dialog med kommunen. Det uppges vidare att man från kommunens sida är mer nöjd nu med insatserna och det betonas att dialogen och samverkan fungerar bättre än tidigare. Samordningssjuksköterskan har god kontakt med kommunens sjuksköterskor och daglig kontakt med kommunens samordningssjuksköterska.

### Kommentar och bedömning

Samverkan mellan regioner och kommuner vid in- och utskrivning av patienter har varit ett uttalat fokus för hälso- och sjukvårdens övergripande utvecklingsarbete under senare år. Stora insatser från staten har skett för att stärka samordningen där *Lag (2017:612) om samverkan vid utskrivning från slutna hälso- och sjukvård* utgör ett exempel som fått konsekvenser för hur regioners och kommuners arbetsätt har förändrats. Komplexiteten när det gäller frågan om samordnad vård och omsorg för äldre är påtaglig och många försök har gjorts för att komma framåt i frågan. Alltjämt kvarstår problem och hinder att undanröja för att säkerställa en sömlös vårdprocess över huvudmannagränserna. Utifrån de intentioner som uttrycks i omsorgsförvaltningens verksamhetsplan samt den bild av samarbetet mellan region och kommun som tecknats under intervjuerna bedömer vi att det i huvudsak är ändamålsenligt och framåtsyftande.

Vi konstaterar dock att det i positiva ordalag beskrivna projektet ”Hand i hand” är pausat och vi rekommenderar därför omsorgsförvaltningen att överväga hur förutsättningarna för långsiktig samverkan mellan region och kommun påverkas om projektet inte återupptas.

## 3.8 Omsorgsstyrelsens arbete med att säkerställa att brukarnas individuella behov ligger till grund för planering av dagliga insatser

### Lakttagelser

Frågan om i vilken utsträckning brukarnas individuella behov ligger till grund för planering av dagliga insatser väcker ett stort engagemang under samtliga intervjuer. Utgångspunkten för samtliga respondenter är att det är brukarnas behov som ska styra planeringen av de dagliga insatserna, samtidigt som man tillstår att det inte är så enkelt att få till när det ska tas hänsyn till arbetstidslagar, scheman, ledigheter, etc. Som ett exempel framhålls att svårigheten med att bemanna verksamheterna i kombination med att man inte har delade turer i Avesta försvårar planering utifrån brukarnas behov.

Det uppges vidare att man aktivt försöker jobba bort att arbetsscheman i för stor utsträckning styr över hur planeringen faller ut och det påpekas att man ser en förändring där brukarnas behov i ökad omfattning tillgodoses vilket exemplifieras med uppgiften att ett antal personer som arbetar med införandet av metoden *individens behov i centrum (IBIC)* har i uppgift att säkerställa kvalitet i uppföljningen av insatser. Ytterligare ett exempel är att de fackliga företrädarna framhåller att man trots ovan anförda svårigheter upplever att vården och omsorgen är personcentrerad.

En ytterligare intressant aspekt som förs fram under intervjuerna är uppfattningen att det ibland framstår som att det mest prioriterade är att systemet för planering, ledning, styrning och uppföljning ska fungera.

Utöver genomförda intervjuer konstaterar vi utifrån *Verksamhetsplan för omsorgsförvaltningen* samt *Program för äldre i Avesta kommun* att ett arbete pågår med att införa IBIC i omsorgens verksamheter. IBIC är ett behovsinriktat och systematiskt arbetssätt, framtaget av Socialstyrelsen, med strukturerad dokumentation av individens behov utifrån ett gemensamt språk (ICF) som ger möjlighet att samla in lokal och nationell statistik och följa verksamheten.

### Kommentar och bedömning

Vår granskning visar att omsorgsstyrelsens arbete med att säkerställa att brukarnas behov utgör utgångspunkt vid planering av dagliga insatser i stor utsträckning präglas av strukturella utmaningar och förhållanden, snarare än bristande engagemang. Det finns hos respondenterna en påtaglig önskan om att behoven snarare än arbetsscheman ska styra planering av dagliga insatser. Samtidigt finns en tydlig insikt hos samtliga respondenterna om verksamheternas reella förutsättningar. Eller som det uttrycks under en av intervjuerna, *verkligheten är lite vad den är och den personal som finns är vad den är*.

Vi konstaterar vidare att det tycks finnas en motsättning mellan förvaltningssystemets behov av kontroll och funktionalitet och verksamheternas behov av operationell förmåga att utföra dagliga insatser utifrån brukarnas behov. Denna motsättning förklaras delvis av strukturella förhållanden så som svårigheten med att få till bemanning, utgångspunkterna för arbetsschemaläggning, arbetstidslagar, etc. Men vi bedömer även att det saknas en logik, en struktur eller mekanism som gör det möjligt för befintliga förvaltningssystem att fungera stödjande i relation till verksamheternas

2020-09-15

behov och förutsättningar vad avser genomförandet av dagliga insatser utifrån brukarnas behov. Annorlunda uttryck, ett ledningssystem värde på systemnivå står i direkt proportion till dess förmåga att underlätta för och stödja verksamheterna i deras genomförande av uppdrag utifrån utpekade mål. I Avesta kommun finns ett väl utvecklat och strukturerat system för ledning, styrning, planering och uppföljning. Detta är en kraftfull resurs som enligt vår bedömning är underutnyttjad när det gäller att mobilisera verksamheternas utvecklingskraft.

Mot bakgrund av det ovan sagda rekommenderar vi omsorgsstyrelsen att utreda hur befintliga styrsystem kan justeras i syfte att utifrån kunskap om verksamheternas kvalitet och förutsättningar utveckla mer agila och effektiva arbetssätt vid genomförandet av dagliga insatser utifrån brukarnas behov.

### **3.9 Kommunens arbete med kontaktmannaskap i syfte att främja kontakten mellan personal, brukare och närstående**

#### **lakttagelser**

När det gäller kommunens arbete med kontaktmannaskap står det tydligt under intervjuerna att arbetet anses svårare att bedriva inom hemtjänsten än vi särskilda boenden. Anledningen till detta uppges vara att kontinuiteten är högre vid boenden vilket gör det lättare att skapa de mer varaktiga relationer som är en förutsättning för ett fungerande kontaktmannaskap. Det uppges vidare att kontaktmannaskapet fungerar bra vid boenden men att det inte alltid står klart för kontaktpersonen i fråga vad uppdraget innebär. Hemtjänsten däremot med sin, i relation till boenden, fragmentariska organisation anses ha en mer komplex situation att hantera där frågan om kontaktmannaskap inte är lika lätt att få till.

När det gäller den dokumentation som har ingivits så är det relativt magert. Vi har dock identifierat dokumentet *Rutin för kontaktmannaskap inom hemtjänst*. Rutinen är framtagen av och godkänd av hemtjänstens chefer och innehåller anvisningar och instruktioner för kontaktmannaskapet inom hemtjänstens verksamheter.

#### **Kommentar och bedömning**

Av det som framkommit vid vår granskning bedömer vi att omsorgsstyrelsen bedriver ett tillräckligt arbete kring frågan om kontaktmannaskap. Det råder samstämmighet bland respondenterna kring värdet av kontaktmannaskap vid kommunens äldreboenden medan frågetecknen om detsamma reses inom hemtjänsten. Vi delar respondenternas synpunkt att hemtjänstens organisation inte lämpar sig för funktionen kontaktmannaskap så som den i dagsläget är utformad.

### **3.10 Omsorgsstyrelsens arbete med att ta fram och anpassa genomförandeplaner utifrån den enskilde brukarens behov**

#### **lakttagelser**

Det framgår såväl av den dokumentation som ingivits som av de intervjuer som genomförts att arbetssättet IBIC inom ramen för ett pilotprojekt införs inom omsorgsförvaltningens verksamheter. Individens behov i centrum, IBIC, är ett

## Avesta kommun

Granskning av kvalitetsstyrning och resursutnyttjande inom äldreomsorgen

2020-09-15

behovsriktat och systematiskt arbetssätt för verksamheter som arbetar med personer oavsett ålder eller funktionsnedsättning utifrån socialtjänstlagen, SoL, och lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade, LSS. Metoden är utvecklad vid Socialstyrelsen.

IBIC utgår från individens behov, resurser, mål och resultat inom olika livsområden i det dagliga livet. Handläggare och utförare använder *Internationell klassifikation av funktionstillstånd, funktionshinder och hälsa*, ICF, som gemensamt tankesätt och språk. Utifrån ett systematiskt arbetssätt beskrivs nuläge, mål och resultat med strukturerad dokumentation. Det ger säkrare överföring och återanvändning av information. Målet är att individen får sina behov beskrivna på ett likvärdigt sätt i hela landet och att individen får möjlighet att stärka sina egna resurser avseende genomförande av aktiviteter och delaktighet. IBIC ger även ett stöd i samtal med anhöriga för att beskriva deras situation och behov av stöd.

Under intervjuerna uttrycker samtliga respondenter förhoppningar om att IBIC ska bidra till ett mer strukturerat och sammanhållet arbetssätt när det gäller att ta fram och anpassa genomförandeplaner till brukarnas behov. Genomgående beskrivs beslutet att implementera IBIC i verksamheterna i positiva ordalag. Däremot framkommer att implementeringen av ett nytt digitalt verktyg pågår samtidigt som IBIC införs. Det uppges ha skapat vissa svårigheter och som ett sätt att hantera dessa har införandet av IBIC integrerats i handlingsplanen för digitalisering.

### Kommentar och bedömning

Vi ser positivt på omsorgsstyrelsens beslut att införa IBIC som arbetssätt inom omsorgsförvaltningens verksamheter. Metoden och arbetssättet används framgångsrikt i flera av landets kommuner och vi bedömer att införandet av densamma i Avesta kommuns omsorgsverksamheter i kombination med befintlig styrstruktur kommer att ge goda förutsättningar för ett strukturerat arbete vid framtagande, utförande och uppföljning av genomförandeplaner.

Sammanfattningsvis bedömer vi att omsorgsstyrelsen har god uppsikt över arbetet med att ta fram och anpassa genomförandeplaner utifrån brukarnas behov.

## 3.11 Brukarnas nöjdhet med äldrevården

### lakttagelser

Med utgångspunkt i KOLADA har vi granskat utfallet rörande brukarnas bedömningar av de omsorgstjänster som de tar del av inom särskilt boende och hemtjänsten. När vi tittar på brukarnöjdheten inom särskilda boende så framgår det att nöjdheten har ökat något under perioden. I jämförelse med Riket så noterar Avesta kommun en något sämre nöjdhet bland sina brukare. Motsvarande siffror för Riket under perioden är 82, 81, 81.

År	2017	2018	2019
Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg - helhetssyn, andel (%)	77	76	80

Källa: KOLADA, U23471

2020-09-15

När det gäller brukarnas bedömning av omsorgstjänster inom hemtjänst ser vi en viss nedgång under perioden. Det saknas motsvarande siffror för Riket för indikatorn i KOLADA.

År	2017	2018	2019
Brukare av omsorgstjänster inom hemtjänst som upplever generell brukarnöjdhet, andel, (%)	91	86	86

Källa: Omsorgsförvaltningens verksamhetsplan 2020 – 2022.

### 3.12 Omsorgsstyrelsens arbete med att minska antalet äldre som upplever ensamhet

#### **lakttagelser**

När det gäller äldreomsorgens arbete med att minska antalet äldre som upplever ensamhet framkommer under intervjuerna att man från förvaltningens sida får en indikation på omfattningen genom brukarenkäten. I intervju med enhetschefer pekas på terapiverksamhet på trygghetsboenden dit brukare kan komma och delta i aktiviteter samt få individuell aktivitetsbedömning med stöd av arbetsterapeut och fysioterapeut vid behov. Det framhålls vidare att det även på de särskilda boendena fungerar det bra med att fånga upp ensamhet bland äldre genom olika aktiviteter. Från fackligt håll betonas att det är viktigt att fånga upp inspel och synpunkter från medarbetare kring hur arbetet med att minska ensamhet kan stärkas. Därutöver fördelas föreningsbidrag till brukar- och pensionärsorganisationer. Samtidigt påpekar ett flertal respondenter att arbetet med att minska antalet äldre som upplever ensamhet har försvårats av coronapandemin bl.a. genom att aktiviteter har tvingats ställas in.

#### **Kommentar och bedömning**

Utifrån det som framkommer under intervjuerna så är medvetenheten om problemet med ensamhet hos äldre påtaglig hos respondenterna. Då förutsättningarna för att bedriva arbetet med att minska antalet äldre som upplever ensamhet har försvårats av coronapandemin är det förenat med vissa svårigheter att bedöma det pågående arbetet. Vi bedömer ändå mot bakgrund av det engagemang i frågan som visats från de flesta håll under intervjuerna att omsorgsstyrelsen vidtar tillräckliga mått och steg för att minska antalet äldre som upplever ensamhet.



**Avesta kommun**

Granskning av kvalitetsstyrning och resursutnyttjande inom äldreomsorgen

2020-09-15

Body text

2020-09-15

KPMG AB

Sara Linge

Certifierad kommunal yrkesrevisor

Martin Jansson

Verksamhetsrevisor

## **Bilaga 1 – granskade dokument och intervjurespondenter**

### ***Dokument som granskats***

- *Aktivitetsplan Rågen VoM 2020 – 2022*
- *Aktivitetsplan VoM 2020 – 2022*
- *Aktivitetsplan Björkhagen 2020 – 2022*
- *Handlingsplan för digitalisering av omsorgsförvaltningen 2020 – 2022*
- *Kontaktmannaskap (rutin)*
- *Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete*
- *Mål och budget för Avesta kommun 2020 – 2022*
- *Manual Genomförandeplan i eget boende (rutin)*
- *Manual Genomförandeplan (rutin)*
- *Program för äldre i Avesta kommun 2018 – 2035*
- *Reglemente för kommunstyrelsen och övriga styrelser/nämnder i Avesta kommun*
- *Reglemente för Avesta kommuns Pensionärsråd*
- *Rutin för dokumentation genomförandeplan i Ordinärt boende*
- *Rutin för dokumentation*
- *Rutin Kontaktmannaskap hemtjänst*
- *Rutin för Vård- och Omsorgsplanering och Teamträff*
- *Trygghetsboende – riktlinjer för Avesta kommun*
- *Verksamhetsplan 2018 – 2019, Hand i Hand samverkan och utveckling*
- *Verksamhetsplan Omsorgsförvaltningen 2020 – 2022*

### ***Följande funktioner och organisationer har intervjuats***

- Omsorgsstyrelsens ordförande
- Omsorgsstyrelsens 1:e vice ordförande
- Omsorgsstyrelsens 2:e vice ordförande
- Omsorgsstyrelsens 3:e vice ordförande
- Förvaltningschef
- Vård- och omsorgschef
- Enhetschef hemtjänst
- Enhetschef särskilt boende
- Ekonom Vård och omsorg
- Samordningssjuksköterska, Region Dalarna
- Fysioterapeuterna
- Kommunal



**Avesta kommun**

Granskning av kvalitetsstyrning och resursutnyttjande inom äldreomsorgen

2020-09-15

- Ledarna
- Sveriges Arbetsterapeuter
- Vision