

## Handlingsplan utifrån rekommendationer från KPMG

### Bakgrund

KPMG genomförde under våren 2018 en granskning på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna av socialnämndens ekonomistyrning med förslag på åtgärder att nå en budget i balans.

Kommunstyrelsen beslutade den 3 oktober att uppmana socialnämnden att följa revisionsrapportens rekommendationer genom att genomföra de åtgärder som krävs för styrning, samt återkomma till kommunstyrelsen i november 2018 med detaljerad handlingsplan utifrån revisionsrapportens rekommendationer.

Socialnämnden redovisade i november 2018 en handlingsplan som innehöll 9 strategier för att komma tillrätta med problematiken

KF beslutade i dec 2018 att godkänna planen samt att uppdra till Socialnämnden att återkomma med en redovisning i samband med första delårsrapporten 2019

### Uppföljning de 9 strategierna

Bokslutet 2018 visade på ett underskott motsvarande -712tkr vilket är nära ett 0-resultat. De vidtagna åtgärderna under 2018 har därmed gett önskad effekt.

I budgetskrivelsen 2019-2021 redovisade Socialnämnden bedömda kostnadsökningar 2019 i form av prisökningar, löneökningar och volymökningar motsvarande 49mkr.

I dec 2018 beslutade KF om en budget i nivå med 2018 års budget. Socialnämnden bedömdes därför gå med nytt underskott 2019 motsvarande de beräknade ökningarna dvs 49mkr.

En handlingsplan för att nå budget i balans har tagits fram och beslutades av Socialnämnden i feb 2019. Handlingsplanen utgår i stort utifrån grundtankarna i de 9 strategierna dvs att på olika sätt drifva verksamheten mer kostnadseffektivt.

### ***Strategi 1 – stordrift***

Strategin har som mål att minska personalkostnaderna genom att ändra lokalutformningen och uppnå stordrift. En lokalkapacitetsutredning är gjord för gruppboendena inom LSS av dåvarande Serviceförvaltningen. Utifrån den är en plan lagd för att kunna utöka samtliga LSS-gruppboendena från dagens med 4-5 platser till maximalt 6 platser per boende med bibehållen personal. Denna lokaloptimeringsplan avser även övriga delar av LSS verksamheten utifrån optimeringsperspektiv av lokaler. Planen beslutades av Socialnämnden i december 2018.

En lokalkapacitetsutredning är beställd av Teknisk Serviceförvaltning även för särskilda boendena. När Familjens hus i Anderslöv är färdigställt är det möjligt effektivisera genom att samlokalisera tre mindre befintliga boendena till de nya lokalerna och därmed uppnå effektivare bemanning. Lokalerna beräknas stå klara kv 2, 2022. Diskussion om samutnyttjande av lokaler pågår.

Ovanstående ger inte något förbättrat ekonomiskt resultat 2019 då inga lokaler för stordrift färdigställs under året. Om samtliga särskilda boendena lokaloptimeras kommer det, enligt Planums beräkningar, teoretiskt kunna innebära en besparing motsvarande 8 mkr i minskade personalkostnader. (Planum är konsultföretaget som genomlyste socialförvaltningen 2018)

### ***Strategi 2 - tidsplanering***

Under hösten 2018 tog HR-avdelningen fram ett underlag från systemet Heroma, kvalitetssäkrat av konsult, som visade att förvaltningen använder en betydande omfattning övertid och fyllnadstid. Effektiviseringspotentialen har Socialförvaltningen bedömt till ca 14,5 mkr. En viktig förutsättning för att lyckas med effektiviseringen är att det finns tillräcklig tillgång till personal samt att det finns effektiva system för att planera personalens tid.

En bemanningsenhet med en vikariebank är uppbyggd. Syftet är att garantera och kvalitetssäkra tillgången till vikarier samt ha överblick över vikariernas arbetstid för att undvika övertidskostnader. Vikarier på övertid är sedan 1/3 inte längre möjlig boka i systemet.

En projektledare för *heltid som norm* är tillsatt och en plan för arbetet är beslutad och klar. De enhetschefer som har behov av utökat stöd för bemanningsplanering får detta och kommer att få kontinuerligt under 2019.

Organisationen gör under 2019 en resa från deltidorganisation till heltidsorganisation. Detta utifrån perspektivet heltid som norm men också utifrån att fyllnadstid inte längre skall användas för att bemanna frånvaro ex semester och sjukdom.

Så kallade "bemanningsområden" inom såväl vård och omsorg som LSS är nu organiserade för att hantera den tid som uppstår när medarbetare går upp i tjänstgöringsgrad. Detta innebär att man arbetar över

enhetsgränserna inom sitt bemanningsområde. Detta administreras idag som "tidbankare" i vikariebanken och dessa personer är visuella och möjliga för alla enheter inom ett bestämt bemanningsområde att boka.

Det pågår försök med utökad grundbemanning på vissa enheter för att på detta sätt arbeta med såväl kort- som långvarig frånvaro. Under 2019 kommer förvaltningens projektledare också att arbeta med alternativa arbetstidsmodeller tillsammans med Kommunal och chefer inom vård och omsorg och LSS

Socialnämnden har i handlingsplanen för budget i balans föreslagit för Kommunstyrelsen att säga upp det lokala kollektivavtalet. Centralt beslut i frågan är ännu ej fattat.

Ett schemaläggningssystem har ännu ej kommit på plats vilket är nödvändigt om tiden ska kunna planeras effektivt.

Samarbete med andra kommuner har också upprättats för att få tillgång till såväl bra som dåliga erfarenheter i uppbyggandet av en mer effektiv personalplanering.

### ***Strategi 3 - inhyrd personal***

Under 2018 var kostnaden för inhyrda sjuksköterskor 10 mkr. Som en del i handlingsplan för budget i balans är målsättningen att under 2019 minska kostanden motsvarande 5 mkr.

Sjuksköterskeenheter har ny enhetschef. Ett intensivt rekryteringsarbete pågår och ett antal vakanser har åtgärdats. Diskussion om arbetstidsförkortning för den mest svårrekryterade gruppen pågår med kommunens HR-chef som äger mandatet för att lösa även dessa vakanser.

### ***Strategi 4 - samverkan med föreningslivet***

Ett arbete är påbörjat för ett utökat samarbete med föreningslivet för driften av verksamheterna. Kontakter med föreningar har tagits för att utvärdera intresset för utökat samarbete. Arbete pågår med att rekrytera volontärer till verksamhet inom vård och omsorg.

### ***Strategi 5 - minska externt köpt vård***

Kostanden för externt köpt vård till barn och unga på HVB minskade med ca 5 mkr 2018. Kostanden ligger i paritet med riket. Totalt under ett år är ca 20 barn och unga placerade på HVB. För närvarande är 13 barn placerade och ett lägre antal placeringar är inte realistiskt i en kommun av Trelleborgs storlek och med nuvarande socioekonomiska faktorer.

Individ och familjeomsorgen utvecklar sin egen öppenvård för att möta de behov av vård som finns för barn och unga. Målet är att kunna

hantera fler ärenden i egen regi istället för att köpa externa öppenvårdsinsatser. Redan under 2018 minskade kostnaderna för externt köpt öppenvård för barn och unga med ca 2 miljoner kr vilket är ett resultat av arbetet som pågår i den egna öppenvården.

Planum föreslog en investering motsvarande 5 mkr i såväl den egna utförarsidan som i förebyggande arbete i samarbete med skolan riktat till de yngre barnen. Syftet är att arbeta mer proaktivt och på lång sikt minska HVB-kostnaderna genom att färre barn placeras framöver. Då årets budget inte medger sådana satsningar har de inte kunnat utföras.

Tidigare år har förvaltningen haft kostnader för externt köpt korttidsvård inom vård och omsorg. Med ett nytt sätt att arbeta under 2018 har förvaltningen inte behövt köpa korttidsplatser externt sedan september 2018. Målet är inte köpa externa platser framöver, utan lösa det i egen regi.

### ***Strategi 6 – Förbättrad statistik och uppföljning***

Uppföljningar ska redovisas till nämnd månadsvis, antingen genom en verksamhetsrapport eller i en delårsrapport. Rapporteringen ska ge nuvarande status på ekonomi och nämndens måluppfyllnad. Nämndens mål kommer att tas fram av socialnämnden i maj månad och beslutas i samband med budget 2020-2022 i juni. Första resultatet för 2019 redovisas efter utgången av mars i delårsrapport I med helårsprognos.

Nyckeltal som jämför kommunen med andra kommuner i Kolada inhämtas och analyseras en gång per år under hösten när nya siffror finns att tillgå. Vi redovisar då nyckeltal både per invånare och per brukare för att dels påvisa effektiviteten i produktionen men även omfattningen av produktion vilket påverkar budgetresultatet.

Enhetschefer genomför månadsvisa uppföljningar tillsammans med ekonomer sedan mars 2018. Förutom uppföljning kommer nu även enhetschef att rapportera resultat, åtgärder vid eventuell avvikelse, samt prognos för resterande del av år. Rapporteringen sker månadsvis inför uppföljning med ekonom och är tillgänglig även för avdelningschef och förvaltningschef.

Nästa planerade steg i uppföljningen är att även HR-personal medverkar med frågor som kort- och långtidsfrånvaro, övertid, resursbrist etc.

Ett arbete för att ta fram effektiva driftsmodeller är påbörjat där de verksamheter som uppvisar bäst resultat får stå modell för övriga. En genomgripande analys ska också göras på detaljnivå av avdelningschef för olika verksamhetsområden för att bättre förstå de mekanismer som påverkar kostnaderna. Ett projekt är startat i samarbete med ekonomiavdelningen på kommunledningsförvaltningen för att pröva ett nytt uppföljningssystem för bemanning som förutom uppföljning, även

stödjer planering och prognos. En pilot är planerad att starta under maj månad.

Socialförvaltningens ekonomifunktion är nu förstärkt enligt Planums rekommendationer.

### ***Strategi 7 – Ny modell för biståndsbedömning IBIC***

En analys av förvaltningens ekonomi- och verksamhetssystem är gjord som visar att dagens upplägg är komplext. Det kommer att krävas extra resurser för en övergång till IBIC. En osäkerhet finns dessutom huruvida en övergång innebär ökade kostnader.

Ett införande av IBIC innebär en risk för ökade omvårdnadskostnader, då ansvaret för att bedöma förändrat behov i pågående biståndsärenden förflyttas från handläggare till omvårdnadspersonal ute i verksamheterna. Ökade kostnader kan även bli ett faktum om man väljer att lägga ut verksamheten privat, eftersom de då kan styra sin ersättningsnivå från kommunen i hög grad. Dessa osäkerhetsfaktorer har påverkat införandet av IBIC.

Förvaltningen är i grunden positiv till att effektivisera beslutsprocessen och bättre nyttja myndighetens biståndshandläggare till uppföljningar. Det nuvarande systemet är överadministrativt och resurskrävande i sig. Förvaltningen kommer att fortsätta arbetet med införandet av BBIC i den omfattning och takt ekonomin tillåter.

Framtagande av nya riktlinjer pågår avseende biståndsbedömning för både vård och omsorg och LSS. Beslutsunderlag för riktlinjer kommer till nämnden under våren 2019.

### ***Strategi 8 – Processen in- och utskrivning från sjukhus.***

Förvaltningen arbetade under 2018 fram en ny process för utskrivningsklara patienter som innebär att ett planeringsteam bestående av biståndshandläggare, fysioterapeut och sjuksköterska bildar ett tvärprofessionellt planeringsteam med uppgift att skapa en trygg hemgång med bistånd till hemstödsteamet. Den nya arbetsprocessen har inneburit att fr.o.m. oktober månad 2018 köper socialförvaltningen inte några externa korttidsplatser och kommer inte heller att göra det 2019. Förvaltningen kommer även att minska omfattningen av egen korttid med 5 platser. Besparingen för detta är totalt 8 mkr och är en del av handlingsplanen för budget i balans.

Modellen gör att socialförvaltningen idag klarar kravet på 2,8 dagar för utskrivningsklara och därmed får vi i nuläget inga kostnader för personer som blir kvar på sjukhus.

### ***Strategi 9 – Nyttjandegraden via Intraphone***

Intraphone är ett system som på ett jämförande sätt registrerar utförd personaltid. Intraphone håller nu på att införas inom hela vård och omsorg, dvs både inom hemvård och särskilda boenden.

För att Intraphone ska fungera enhetligt även på särskilda boende anpassas systemet i näras samarbete med leverantören. Arbetet med att ta fram statistiskt jämförbara variabler ur systemet kopplade till ekonomin är också påbörjat. Samtliga hemvårdsområden inför ett enhetligt upplägg i Intraphone som beräknas vara klart i maj 2019.

### Sammanfattning

Samtliga ovanstående strategier går enligt planering med undantag för IBIC. Några strategier ger inte ekonomisk effekt i år, utan först på längre sikt, då förvaltningen är beroende av dels centrala beslut samt nya lokaler och ombyggnader.

Det saknas fortfarande system som är nödvändiga för att få full effekt. Dels ett system för ekonomiskuppföljning som fungerar för enhetscheferna. Ett sådant ska testas i maj månad. Dels ett IT-system för effektiv schemaplanering. Man har idag inget IT-stöd alls och om man ska bemanna gemensamt i bemanningsområden, större än den enskilda enheten, så krävs ett gemensamt system. Kan man inte planera personalens tid så att man täcker upp för varandra mellan enheterna når man inte önskad nivå av effektivitet. Schemaplaneringen är nyckeln till en effektiv bemanningsekonomi.

En utmaning för att få fullt genomslag är även att det finns god tillgång till personal. Bristen på personal är påtaglig. Främst i de legitimerade grupperna men även undersköterskor inom hemvård och särskilt boende.

Annikki Tinmark  
Förvaltningschef