



# Granskning av bemanning och kontinuitet

Rapport

Vänersborgs kommun

KPMG AB

2023-12-07

Antal sidor 26



## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
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	Organisation, styrning och mål	6
3.2	Uppföljning och kontroll	13
4	Samlad bedömning och rekommendationer	15
A	Intervjuförteckning	17
B	Jämförande analys utifrån Socialstyrelsens nationella brukarundersökning	18
B.1	Hemtjänst	19
B.2	Särskilt boende	21
B.3	Samtliga indikatorer, hemtjänst och särskilt boende	23

## 1 Sammanfattning

KPMG har av Vänersborgs kommuns revisorer fått i uppdrag att granska bemanningsplaneringen inom särskilt boende och hemtjänst. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2023.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om socialnämnden säkerställer en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll av bemanningsplaneringen inom särskilt boende och hemtjänst, med särskilt fokus på personalkontinuitet som en aspekt av verksamhetens kvalitet.

**Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att socialnämnden i allt väsentligt säkerställer en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll av bemanningsplaneringen inom särskilt boende och hemtjänst, med särskilt fokus på personalkontinuitet som en aspekt av verksamhetens kvalitet.**

Det finns en särskild bemanningsenhet med uppdrag att planera, schemalägga och tillsätta korttidsvikarier. Bemanningenheten disponerar till detta en bemanningspool med tillsvidareanställda undersköterskor och ytterligare timanställd personal. Det finns aktuella dokumenterade rutiner för bemanningsplanering, schemaläggning och rekrytering av semestervikarier. Vi noterar att bemanningenshetens systemstöd för schemaläggning är beroende av internt utvecklings- och underhållsarbete och att det har en begränsad integration med övriga system. Vid intervjuer uttrycks behov av ett alternativ till detta system.

Vi konstaterar att personalkontinuitet inom hemtjänsten inte styrs genom särskilda mål eller riktlinjer. Det finns arbetssätt som syftar till en hög personalkontinuitet, men trots detta har Vänersborg en låg personalkontinuitet jämfört med riksnittet

Socialnämnden har förväntade resultat som indirekt påverkas av bemanningsplaneringen. Dessa följs upp tertialvis. Socialnämnden följer även upp sjukfrånvaron för respektive verksamhet vid varje sammanträde. Socialnämnden tar del av en särskild årlig redovisning av personalstruktur, arbetsmiljö och faktorer som påverkar personalkostnader. Bemanningsplanering har nyligen varit föremål för intern kontroll.

Vi konstaterar att personalkontinuitet inom hemtjänsten inte följs upp särskilt. Socialnämnden känner till att personalkontinuiteten inom hemtjänsten är jämförelsevis låg och delar förvaltningens uppfattning om möjliga orsaker till detta.

I det följande redovisas våra bedömningar och rekommendationer kopplat till revisionsfrågorna.

Revisionsfråga	Bedömning: I allt väsentligt	Rekommendationer
<p><b>Har socialnämnden säkerställt en ändamålsenlig styrning av bemanningsplaneringen inom särskilt boende och hemtjänst?</b></p> <p><b>Vilken styrning finns avseende personalkontinuiteten inom hemtjänsten?</b></p>	<p>Det finns en särskild bemanningsenhet och aktuella dokumenterade rutiner för bemanningsplanering och schemaläggning. Bemanningseenheten disponerar en bemanningspool med tillsvidareanställda undersköterskor och ytterligare timanställd personal.</p> <p>Vi noterar att systemstödet för schemaläggning har vissa begränsningar.</p> <p>Personalkontinuitet styrs inte genom några särskilda mål eller riktlinjer. Det finns arbetssätt som syftar till en god personalkontinuitet, men trots detta har Vänersborg en låg personalkontinuitet jämfört med en genomsnittlig kommun i landet.</p>	<p>- Undersöka alternativa systemstöd till nuvarande system för schemaläggning.</p> <p>- Säkerställa att den planerade bemanningshandboken tas fram för att samla och tydliggöra rutiner för bemanningsplanering.</p>
Revisionsfråga	Bedömning: Ja	Rekommendationer
<p><b>Har socialnämnden säkerställt en ändamålsenlig uppföljning och kontroll av bemanningsplaneringen inom särskilt boende och hemtjänst?</b></p> <p><b>Vilken uppföljning och kontroll finns avseende personalkontinuiteten inom hemtjänsten?</b></p>	<p>Socialnämnden har förväntade resultat som indirekt påverkas av bemanningsplaneringen. Dessa följs upp tertialvis. Socialnämnden följer även upp sjukfrånvaron för respektive verksamhet vid varje sammanträde. Socialnämnden tar del av en särskild årlig redovisning av personalstruktur, arbetsmiljö och faktorer som påverkar personalkostnader. Bemanningsplanering har nyligen varit föremål för intern kontroll.</p> <p>Personalkontinuitet inom hemtjänsten följs inte upp särskilt. Socialnämnden känner till att personalkontinuiteten inom hemtjänsten är jämförelsevis låg och delar förvaltningens uppfattning om möjliga orsaker till detta.</p>	

## 2 Bakgrund

KPMG har av Vänersborgs kommuns revisorer fått i uppdrag att granska bemanningsplaneringen inom särskilt boende och hemtjänst. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2023.

För att kommunal omsorgsverksamhet ska kunna svara mot brukarnas behov behöver den fungera dygnet runt, årets alla dagar. Dessutom är personalkontinuitet, att insatser i hemtjänst och på boenden utförs av personer som brukaren känner igen, en viktig aspekt av verksamhetens kvalitet. Därmed ställs i denna typ av verksamhet särskilda krav på en bemanningsplanering som tar hänsyn till sådant som personalkontinuitet för brukaren, effektiv bemanning och schemaläggning som är attraktiv för personalen.

Socialstyrelsen konstaterade i en lägesrapport 2022 att en korrekt bemanning är en förutsättning för en trygg och säker vård och omsorg av äldre, med god kvalitet. Vidare framgår att rätt bemanning bland annat avser att vara tillräckligt många på arbetsplatsen.

Inom socialförvaltningen finns en bemanningsenhet. Enheten har i uppdrag att bemanna korttidsfrånvaro, det vill säga både planerad och akut frånvaro upp till två veckor, inom olika verksamheter i socialförvaltningen. Vid bemanningsenheten finns en bemanningspool med 40 tillsvidareanställda och cirka 450 timanställda. Därtill återfinns åtta bemanningsassistenter som utifrån ansvars- och geografiska områden arbetar med att bemanna arbetsplatser inom socialförvaltningen som är i behov av personal.

Av Kommun- och landstingsdatabasen (KOLADA)<sup>1</sup> framgår att en hemtjänsttagare i snitt under 14 dagar träffar 20 olika medarbetare inom hemtjänsten i Vänersborg. Resultatet om 20 innebär att Vänersborg tillhör de 25 procent av kommunerna i riket som har lägst personalkontinuitet, det vill säga där hemtjänsttagare träffar flest personer. Resultatet 2022 är en mindre förbättring jämfört med 2021 då resultatet uppgick till 21 medarbetare.

Socialstyrelsen konstaterar att personalkontinuiteten är en viktig kvalitetsaspekt. Personalkontinuiteten är enligt Socialstyrelsen nära kopplad till den upplevda tryggheten. I enkätundersökningen *"Vad tycker de äldre om äldreomsorgen?"* framgår att cirka 82 procent inom särskilt boende uppger att de är mycket eller ganska trygga på sitt äldreboende i Vänersborg. Det är ett resultat bland de 25 procent av kommunerna i riket med lägst resultat. Inom hemtjänsten uppgår samma siffra till 85 procent vilket är ett resultat bland de 50 procent mittersta kommunerna.

Kommunrevisionen har mot bakgrund av ovanstående och utifrån sin riskanalys beslutat att genomföra en granskning avseende hur socialnämnden arbetar med bemanningsplanering inom särskilt boende och hemtjänst. Aktuella grunder för ansvarsprövning i granskningen är risken för bristande styrning och intern kontroll av både verksamhet och ekonomi.

---

<sup>1</sup> Kolada (kommun- och landstingsdatabasen) är en öppen statistik- och jämförelsetjänst för kommuner och regioner.

## 2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningen har syftat till att bedöma om socialnämnden säkerställer en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll av bemanningsplaneringen inom särskilt boende och hemtjänst, med särskilt fokus på personalkontinuitet som en aspekt av verksamhetens kvalitet.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Har socialnämnden säkerställt en ändamålsenlig styrning av bemanningsplaneringen inom särskilt boende och hemtjänst?
  - Vilken styrning finns avseende personalkontinuiteten inom hemtjänsten?
- Har socialnämnden säkerställt en ändamålsenlig uppföljning och kontroll av bemanningsplaneringen inom särskilt boende och hemtjänst?
  - Vilken uppföljning och kontroll finns avseende personalkontinuiteten inom hemtjänsten?

Granskningen avgränsas i enlighet med revisionsfrågorna.

## 2.2 Revisionskriterier

I granskningen utgörs revisionskriterierna av:

- Kommunallagen som anger att nämnder inom sitt ansvarsområde ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med kommunfullmäktiges mål och riktlinjer, samt i enlighet med lagar och författningar som gäller för verksamheten. Nämnderna ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett tillfredställande sätt.
- Socialstyrelsens allmänna råd om grundläggande kunskaper hos personal som arbetar i socialtjänstens omsorg om äldre SOSFS 2011:12. De allmänna råden avser den personal som i sin yrkesutövning ger äldre personer stöd och hjälp enligt socialtjänstlagen. Råden beskriver hur önskade kunskaper hos personalen kan uppnås men även vad personalen som minst bör ha kunskaper och förmågor inom.
- Socialnämndens reglemente

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, intervjuer med berörda tjänstepersoner och politiker samt en jämförande analys. En förteckning över intervjuade roller finns i bilaga A.

Utöver dokumentstudier och intervjuer har en övergripande analys genomförts utifrån resultaten i enkätundersökningen "Vad tycker de äldre om äldreomsorgen 2023?". I analysen har Vänersborgs resultat inom hemtjänst respektive särskilt boende jämförts med liknande kommuner genom databasen Kolada. Analysen presenteras i bilaga B.

Samtliga intervjuade har getts möjlighet att faktakontrollera rapporten.

### 3 Resultat av granskningen

#### 3.1 Organisation, styrning och mål

##### 3.1.1 Organisation

Enligt reglementet för socialnämnden<sup>2</sup> är nämnden ansvarig för socialtjänstlagen och vad som i speciallagstiftning framgår om socialnämnd. Socialförvaltningen i Vänersborgs kommun består av åtta verksamheter, där äldreomsorgen är organiserad inom verksamheterna vård och omsorg hemtjänst, vård och omsorg särskilda boenden samt vård, stöd och utredning. Vänersborgs kommun tillämpar inte lagen om valfrihet (LOV).

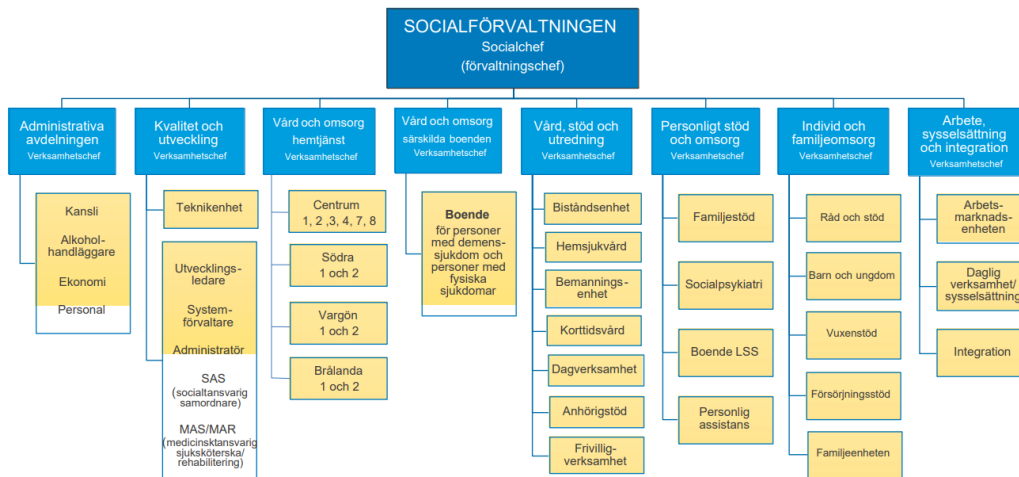


Bild: Socialförvaltningen i Vänersborgs kommun

Hemtjänstverksamheten utgörs av tolv enheter, fördelade på sex så kallade kluster med två enheter i varje kluster. I varje kluster arbetar omkring 30-35 personer, varav två enhetschefer och två gruppledare. Under år 2022 utfördes under en genomsnittlig månad hemtjänstinsatser hos i genomsnitt 706 personer.

I början av år 2023 genomförde hemtjänstverksamheten en omorganisering där verksamheten utökades med tre nya enheter samtidigt som den dedikerade natt- och larmverksamheten avskaffades. Efter omorganisationen är det i stället upp till varje enhet att hantera insatser dygnet runt.

Verksamhet vård och omsorg särskilda boenden omfattar tolv enheter fördelade på tio boenden. Vid årsskiftet 2022/2023 fanns det totalt 347 platser på särskilt boende.

Inom verksamhet vård, stöd och utredning finns en bemanningenhet som försörjer både äldreomsorgen och personligt stöd och omsorg med korttidsvikarier vid oplanerad frånvaro. Bemanningenheten ansvarar också för central schemaläggning, central planering inom hemtjänst och för de initiala stegen vid rekrytering av semestervikarier.

<sup>2</sup> Kommunfullmäktige, 2017-11-22. Gäller från 2018-01-01.

Bemanningsenheten har en bemanningspool med cirka 40 tillsvidareanställda och cirka 450 timanställda. Samtliga tillsvidareanställda i poolen är undersköterskor.

Vid intervjuer framkommer att förvaltningen har en beredningsgrupp och en styrgrupp för hållbara scheman. Grupperna tillkom för att samordna och fastställa anvisningar för schemaläggning. Beredningsgruppen utgörs av enhetschefers representanter inom äldreomsorg, vård stöd och utredning, personligt stöd och omsorg samt HR-partner. Gruppen leds av en verksamhetschef från någon av de berörda verksamheterna. Styrgruppen träffas varannan månad och består av äldreomsorgens verksamhetschefer och verksamhetschef för personligt stöd och omsorg och ASI. Styrgruppen leds av verksamhetschef för hemtjänst.

### 3.1.2 Nämndens styrning

I socialnämndens årliga verksamhetsplan formulerar nämnden förväntade resultat utifrån de fem övergripande inriktningsmål som antagits av kommunfullmäktige. I sin verksamhetsplan för år 2023<sup>3</sup> formulerar socialnämnden elva förväntade resultat. Inget av dessa är direkt riktade mot bemanningsplanering i äldreomsorgen. Det finns dock fyra förväntade resultat som indirekt styr eller påverkas av bemanningsplanering:

- Upplevelsen hos förvaltningens målgrupper av att kunna påverka utförandet av sina biståndsbedömda insatser ska uppgå till minst rikssnitt i nationella brukarundersökningar.
- Förvaltningens resultat gällande hållbart medarbetarindex ska uppgå till minst 79.
- Resultatet i nationella jämförelser och brukarundersökningar ska ligga på minst rikssnitt.
- Förvaltningens sjukfrånvaro ska minska 2023 jämfört med 2022.

Vid delårsrapporten för perioden januari till augusti 2023 redovisade socialförvaltningen att det första av ovanstående fyra förväntade resultat var uppfyllt. Det andra målet var delvis uppfyllt då hållbart medarbetarindex uppgick till 78 och att övriga två redovisas vid årsbokslut. Sjukfrånvaron hade minskat för årets första sju månader.

Det finns inte heller något förväntat resultat som är direkt riktat mot personalkontinuitet. Personalkontinuitet är dock en av ett stort antal faktorer som ingår i den nationella jämförelsen Kommunens kvalitet i korthet. Därför styr ett av de förväntade resultaten i viss mån arbetet med personalkontinuitet:

- Resultatet i nationella jämförelser och brukarundersökningar ska ligga på minst rikssnitt.

Vid intervjuer framkommer att både förvaltningsledning och nämnd uppfattar personalkontinuitet som en kvalitetsaspekt som det är upp till förvaltningen att prioritera mot andra aspekter. I stället har nämnden valt att sätta det mer övergripande mål om att kvaliteten i nationella jämförelser och brukarundersökningar ska motsvara minst rikssnittet. En hemtjänsttagare i Vänersborgs kommun möter under en fjortondagarsperiod i snitt 20 personer medan rikssnittet är 16 personer. Vänersborgs

<sup>3</sup> Socialnämnden, 2023-01-03.



kommun har under de tre senaste åren hört till den fjärdedel av Sveriges kommuner med lägst personalkontinuitet.

### 3.1.3 Vikariehantering

Bemanningsenhetens arbete utgår från en dokumenterad rutin<sup>4</sup>. Enligt rutinen ska bemanningsenheten tillhandahålla vikarier vid oplanerad korttidsfrånvaro och arbetsanhopningar vid perioder upp till 14 dagar. Från den femtonde dagen ska varje enhet själv tillsätta vakanser. Vikarieanskaffningen sker genom att en beställning läggs i kommunens HR- och lönesystem. Det är bara personer med särskild behörighet i systemet som kan beställa vikarier. Behörigheten beslutas på enhetsnivå. Av intervjuer framgår att det huvudsakligen är gruppleddare i verksamheten som beställer vikarier. Enligt rutinen har bemanningsenheten som målinriktning att tillsätta vikarier med fokus på kontinuitet. Enligt rutinen ska vakanser i första hand täckas av bemanningspoolens tillsvidareanställda. I rutinen finns en beskrivning av vilka möjligheter bemanningsenheten ska ha uttömt innan en vikariebeställning kan lämnas tillbaka till enheten utan att en vikarie tillsatts. Vid intervjuer framkommer att det förekommer att enheter håller sig med egna vikarier som de anställer själva. Det förekommer också att enheter direktkontaktar vikarier i timvikariepoolen för att sedan formellt boka i dem via bemanningsenheten.

Vid det fall att bemanningsenheten inte lyckas tillsätta en vikarie hanterar enheten enligt intervjuer detta genom att i första hand undersöka möjligheten för befintlig personal att byta pass eller ledighetsdag. I det fall det inte går att hitta en ersättare finns en dokumenterad prioriteringslista över vilka insatser som vid personalbrist kan skjutas upp eller flyttas och vilka som är prioriterade att utföras.

Rutinen för bemanningsenheten omfattar även en beskrivning av bemanningsenhetens ansvar för att introducera vikarier. Enligt denna är det bemanningsenheten som ska introducera vikarier utifrån en checklista med övergripande information kring att vara anställd i Vänersborgs kommun. Bemanningsenheten ansvarar också för att vikarier bokas på beslutade utbildningar. Det är sedan enheten som ansvarar för att vikarien får en enhetsspecifik introduktion. Enligt rutinen ska enhetsspecifik introduktion ske i dialog mellan bemanningsenhet och berörd enhet. Omfattningen beslutas och bekostas av berörd enhet, men ska omfatta minst två arbetspass. Vid intervjuer nämns att den sammanräknade introduktionen normalt omfattar minst en vecka. Detta har förändrats över tid då personalen behöver känna till allt fler saker utanför själva omvårdnaden, så som rutiner för dokumentation.

### 3.1.4 Schemaläggning

För schemaläggningen finns två styrdokument att följa: en rutin för central schemaläggning<sup>5</sup> samt en anvisning för hållbara scheman<sup>6</sup>. Vid intervjuer framkommer att det pågår arbete med att ta fram en mer omfattande bemanningshandbok som

<sup>4</sup> Rutin bemanningsenheten, senast reviderad 2022-03-25.

<sup>5</sup> Rutin central schemaläggning, senast reviderad 2022-02-25

<sup>6</sup> Anvisning hållbara scheman, senast reviderad 2023-09-11

2023-12-07

samlat ska beskriva de rutiner som gäller för bemanningsplanering, schemaläggning och vikarietillsättning.

Rutinen för central schemaläggning syftar till att schemaläggning ska ske utifrån verksamhetens behov, lagar och avtal samtidigt som personalresurser samplaneras. I rutinen tydliggörs ansvarsfördelningen avseende schemaläggning mellan omsorgsverksamheternas enhetschef och bemanningseenhetens administratör mot schema. Rutinen anger även medarbetarens ansvar vid schemaläggning. Enligt rutinen arbetar schemaadministratören på uppdrag av enhetschefen och ska kontrollera att avtal, lagar och rutiner efterföljs vid schemaläggning. Administratören ska jämma ut överkapacitet över schemaperiod, identifiera underkapacitet och ge stöd till enhetschef i det löpande uppföljningsarbetet kring bemanning. Administratören ska även vara behjälplig vid omplaneringar i fastställt schema. Det är enhetschef som äger och godkänner schemat. Enhetschefen ska samla in, bedöma och meddela information från medarbetare inför kommande schemaperiod samt meddela verksamhetens behov till administratör.

Själva schemaläggningen utgår från anvisningarna för hållbara scheman. Anvisningarna utgår från gällande lagar och avtal och ska styra all schemaläggning inom verksamheterna

- vård och omsorg
- vård, stöd och utveckling
- personligt stöd och omsorg
- daglig verksamhet inom ASI<sup>7</sup>.

Anvisningarna behandlas och bereds i beredningsgruppen för hållbara scheman och beslutas i styrgruppen för hållbara scheman. Enligt anvisningarna är det respektive enhet som fattar beslut om bemanningskrav, arbetstidens start- och sluttid samt fördelning av storhelger. Anvisningarna anger också att medarbetare inför varje schemaperiod får framföra önskemål om ledigheter, lediga delar av dag eller kvällar samt fördelning av avtalsenliga fridagar. Önskemålen hanteras genom fysiska blanketter som lämnas in inför varje ny schemaperiod. Äldreomsorgen tillämpar åttaveckors schemaperioder. Vid intervjuer framkommer att personalens önskemål tillgodoses i hög utsträckning. Det betonas dock att verksamhetens behov alltid kommer i första hand. Vid intervjuer framkommer att implementeringen av EU:s arbetstidsdirektivs regel om minst 11 timmars sammanhängande dygnsvila har inneburit vissa svårigheter vid schemaläggning, men att förvaltningen implementerat den enligt plan.

Schemaläggning sker i ett it-system för schemaläggning som bygger på kalkylprogrammet Excel. För att kontinuerligt möta rutiner, avtal och lagar utvecklas systemet internt av en enskild medarbetare och är därmed beroende av kompetensen hos en enskild person. Vid intervju framkommer att systemet fungerar för schemaläggning och läses över automatiskt till kommunens personal- och lönesystem. Däremot krävs manuell hantering för att lägga in till exempel arbetsplatsträffar från verksamhetssystemet som används till insatsplanering. Vid intervju uttrycks att det är

---

<sup>7</sup> Arbetsmarknad, sysselsättning och integration

riskfyllt att vara beroende av en intern resurs för att ha ett uppdaterad schemaläggningssystem och att det finns behov av ett bättre system för detta.

### 3.1.5 Bemanningsplanering

Hemtjänstens planering av insatser och bemanning utgår från en rutin för central planering<sup>8</sup>. Rutinen är godkänd av berörda verksamhetschefer och beskriver uppdragsfördelningen mellan hemtjänstens enhetschefer och gruppledare, samt bemanningsenhetens enhetschef och centrala planerare. Rutinen innehåller även en beskrivning av vilken information som centrala planerare ska meddelas vid nya eller förändrade beslut om hemtjänstinsatser. Av rutinen framgår att enhetschef, planerare, schemaadministratör och gruppledare ska ha dialog kring planeringsförutsättningarna inför varje schemaperiod. Planering ska skötas av bemanningsenhetens grupp för central planering och sker i verksamhetssystemet LifeCare, där information om vårdtagare och nya insatser eller förändrat behov också ska kommuniceras.

Hemtjänstens bemanningsplanering bygger på tre olika nivåer: kluster, enheter och team/kontaktteam. Ett kontaktteam utgörs av runt åtta till nio personer med ansvar för ett visst antal vårdtagare. En grundtanke i planeringen är enligt intervju att kontaktteam huvudsakligen ska schemaläggas på de vårdtagare som teamet ansvarar för och att alla brukare ska träffa någon från sitt kontaktteam varje dag. Tre kontaktteam utgör tillsammans en enhet och enheterna arbetar två och två i så kallade kluster. Tanken med kluster är enligt intervjuer att underlätta bemanningsplaneringen så att enheter kan låna personal mellan varandra på ett mer ordnat sätt. Av intervjuer framgår att planering och schemaläggning förvisso utgår från att kontaktteamerna ska arbeta mot sin grupp av brukare, men att det i praktiken kan vara svårt att uppfylla.

En utmaning vid bemanningsplanering och schemaläggning är enligt intervjuer att all personal inte kan utföra insatser hos alla brukare. Det blir också ett problem för personalkontinuiteten, då schemaläggningen ställs inför fler villkor att uppfylla. Av intervjuer framgår att verksamheterna bland annat ställt krav på samtlig personal med allergier att inkomma med intyg för detta, för att på så sätt minimera den personal som inte kan schemaläggas på alla brukare. Hemtjänsten har också tagit fram ett informationsblad som förtydligar att brukare eller anhöriga inte har rätt att ställa diskriminerande krav på att få omvårdnad av personal med ett visst kön, religion, etnisk tillhörighet eller annan diskrimineringsgrund. All personal har heller inte den delegering av medicinska arbetsuppgifter som krävs för att utföra alla insatser. Sammantaget innebär detta i kombination med oplanerad frånvaro att ett kontaktteam även arbetar med brukare utanför den egna ansvarsgruppen och att brukarna i den egna ansvarsgruppen möter personal från andra team.

Alla hemtjänsttagare har enligt socialtjänstlagen rätt till en fast omsorgskontakt om det inte är att anse som uppenbart obehövt.<sup>9</sup> Sedan 1 juli 2023 ska den fasta omsorgskontakten vara undersköterska. I Vänersborgs kommun är rollen som fast omsorgskontakt fördelad på två personer i varje kontaktteam. Det finns en dokumenterad arbetsbeskrivning för rollen som fast omsorgskontakt.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Rutin central planering, senast reviderad 2023-09-06

<sup>9</sup> 4 kap. § 2 b SoL.

<sup>10</sup> Fast omsorgskontakt hemtjänst, senast reviderad 2023-06-30.

Arbetsbeskrivningen omfattar bland annat den fasta omsorgskontaktens ansvar avseende planering och uppföljning av insatser, hemgångsbeslut<sup>11</sup>, samordning och dokumentation. Arbetsbeskrivningen omfattar också den fasta omsorgskontaktens roll i kontakteamet.

### 3.1.6 Semesterbemanning

Rekryteringen av semestervikarier till äldreomsorgen följer en detaljerad intern beskrivning. Beskrivningen bekräftas av intervjuer. Enligt beskrivning och intervjuer är det bemanningsenheten som ansvarar för rekryteringen av sommarvikarier. Förvaltningen använder sig därmed av det som ofta kallas "en väg in", det vill säga att en gemensam annons publiceras för samtliga sommarvikariatjänster inom äldreomsorg samt personligt stöd och omsorg. Annonser publiceras i januari av bemanningsenheten. Det är sedan respektive enhetschefers ansvar att informera bemanningsenheten om sitt behov av sommarvikarier. Bemanningsenheten sköter sedan de inledande stegen i rekryteringen: kontroll av grundkrav, referenstagning och telefonintervju. Kandidaterna fördelas sedan på verksamhetsområden och enheter och respektive enhetschef håller en egen intervju med kandidater som är aktuella för enheten. Anställning av sommarvikarier sker på respektive enhet.

Efter varje sommar sker en gemensam utvärdering av rekrytering och bemanning under semesterperioden och förändringar görs från år till år. Nytt för år 2023 var att använda tre semesterperioder i stället för två. Detta har enligt intervjuer underlättat rekrytering och bemanning under semesterperioden genom att en större andel ordinarie personal arbetar under varje semesterperiod. Förvaltningen har tidigare erbjudit extra ersättning till personal som valt att arbeta under semesterperiod. I år har detta inte erbjudits då förvaltningen inte sett önskat resultat vid utvärdering.

Vid intervjuer framkommer att enheterna upplever att en tillräcklig bemanning upprätthålls under semesterperioden. De menar dock att det innebär en negativ påverkan på arbetsmiljön för ordinarie personal som behöver ta ett större ansvar när det är många vikarier. Det är heller inte möjligt att rekrytera semestervikarier med motsvarande erfarenhet och omvårdnadsutbildning som den ordinarie personalen.

### 3.1.7 Personalkontinuitet inom hemtjänsten

Enligt Kolada tillhör Vänersborgs kommun till den fjärdedel av Sveriges kommuner där hemtjänsttagare med minst två besök dagligen möter flest personal under en 14-dagarsperiod<sup>12</sup>. En hemtjänsttagare i Vänersborgs kommun möter i snitt 20 personer medan genomsnittet för svenska kommuner är 16 personer. Under perioden 2014–2020 tillhörde Vänersborg de mittersta två fjärdedelarna av svenska kommuner i detta avseende och antalet personer varierade mellan 14 och 17. Under åren 2021–2023 har Vänersborg hört till den sämsta fjärdedelen i detta avseende och antalet personer som en hemtjänsttagare möter har i stället varierat mellan 20 och 21.

<sup>11</sup> Avser ansvar för rutiner vid hemgång från sjukhusvistelse

<sup>12</sup> Omfattar samtliga hemtjänstbesök genomförda mellan 07:00-22.00, utom trygghetslarm och matleveranser.

Vid intervjuer framkommer att personalkontinuitet i hemtjänsten beaktas genom att bemanningsplaneringen utgår från det upplägg med kontakteam som beskrivs ovan (se avsnitt 3.1.4). Detta innebär att i första hand schemalägga personal i ett kontakteam hos de vårdtagare som teamet ansvarar för och att följa principen att vårdtagare varje dag ska träffa åtminstone någon från sitt kontakteam. Personalkontinuitet beaktas också vid vikarietillsättning, då vikarier från bemanningspoolen har vissa enheter där de huvudsakligen vikarierar.

Vid intervjuer lyfts flera förklaringar till den jämförelsevis låga personalkontinuiteten. För det första lyfts att Vänersborgs kommun har arbetat med att skilja på service- och omvårdnadsinsatser. År 2018 ingicks avtal med Samhall avseende vårdtagares tvätt och inköp. År 2020 beslutades att även städ i brukarens hem skulle upphandlas, vilket resulterade i att det nu är kommunens egen lokalvård som utför städinsatserna i hemtjänsten. Enligt intervjuer leder det till att vårdtagarna träffar fler personer, men också att undersköterskor får ägna sig mer åt omvårdnadsinsatser snarare än service. Det syftar till att underlätta kompetensförsörjning genom att inte använda undersköterskor till arbetsuppgifter som kan utföras av annan personal och genom att bortplockade serviceinsatser ska fungera som en del av att vara en attraktiv arbetsgivare. För det andra har äldreomsorgen i Vänersborg relativt hög sjukfrånvaro, vilket också beskrivs som en potentiell förklaring till den relativt låga personalkontinuiteten. För det tredje lyfts att hemtjänsten i Vänersborg möjligen har en jämförelsevis hög andel brukare med stora medicinska behov, vilket kan kräva fler besökstillfällen och att besök utförs av personal med särskild delegering. Detta kan bidra till att vårdtagare träffar fler personer i genomsnitt.

### 3.1.8 Bedömning

**Vår bedömning är att socialnämnden i allt väsentligt säkerställt en ändamålsenlig styrning av bemanningsplaneringen inom särskilt boende och hemtjänst. Vår bedömning är vidare att det inte finns någon riktad styrning avseende personalkontinuitet inom hemtjänsten.**

Det finns en särskild bemanningsenhet med uppdrag att planera, schemalägga och tillsätta korttidsvikarier. Bemanningenheten disponerar till detta en bemanningspool med tillsvidareanställda undersköterskor och ytterligare timanställd personal. Det finns aktuella dokumenterade rutiner för bemanningsplanering, schemaläggning och rekrytering av semestervikarier. Vi noterar att bemanningens systemstöd för schemaläggning är beroende av internt utvecklings- och underhållsarbete och att det har en begränsad integration med övriga system. Vid intervjuer uttrycks behov av ett alternativ till detta system.

Vissa avvikelser mot rutinerna för bemanningsplanering, schemaläggning och vikariehantering förekommer. Arbete pågår med att upprätta en bemanningshandbok för att samla och förtydliga gällande rutiner.

Vi konstaterar att personalkontinuitet inom hemtjänsten inte styrs genom några särskilda mål eller riktlinjer. Det finns arbetssätt som syftar till en god personalkontinuitet, men trots detta har Vänersborg en låg personalkontinuitet jämfört med rikssnittet.

## 3.2 Uppföljning och kontroll

Socialnämndens följer tertialvis upp de förväntade resultat som formulerats i den årliga verksamhetsplanen. Som beskrivs i avsnitt 3.1.1 har nämnden inte formulerat något mål som är direkt riktat mot bemanningsplanering eller personalkontinuitet inom hemtjänst. Därmed innebär uppföljning av verksamhetsplan inte någon särskild uppföljning av bemanningsplanering inom hemtjänst och särskilt boende samt personalkontinuitet inom hemtjänsten. Socialnämnden får vid varje sammanträde uppföljning av verksamheten i form av en samling nyckeltal. Inte heller bland nyckeltalen är något riktat direkt mot bemanningsplanering eller personalkontinuitet. Genom nyckeltalen följer nämnden dock upp sjukfrånvaron i procent för var och en av nämndens verksamheter.

Vid intervju med nämndens presidium lyfts kommunens personalekonomiska redovisning som ett uppföljningsmoment med relevans för bemanningsplanering och personalkontinuitet. Den personalekonomiska redovisningen är en kommungemensam rapport som syftar till att komplettera kommunens årsredovisning med en fördjupad beskrivning av personalstruktur och faktorer som påverkar kommunens personalkostnader. Redovisningen ska vara ett bidrag åt förvaltningarna i frågor som arbetsmiljö och jämställdhet. Av den personalekonomiska redovisningen för år 2022 framgår bland annat att socialförvaltningen har sett god effekt av viss övertalighet i verksamheter för att klara planerad frånvaro. I övrigt berör den personalekonomiska redovisningen inte bemanningsplanering.

Socialnämndens internkontrollplan för 2023 innehåller inga kontrollmoment som avser bemanningsplanering eller personalkontinuitet inom hemtjänsten. 2022 års interna kontroll omfattade två kontrollmoment som avsåg bemanningsplanering:

- Följsamhet av riktlinje för hållbara scheman. Kontrollresultatet visade att regelverket huvudsakligen följdes, men att avvikelser fanns avseende längden på schemaperioder och längden på enskilda arbetspass. Detta beror enligt uppföljningen av den interna kontrollen på schemateknisk problematik vid arbetsplatsträffar och helgarbete. Avvikelser identifierades också när det gällde att hantera planerad frånvaro med ordinarie personal.
- Följsamhet till rutin bemanningsenheten. Enligt rutinen ska all planerad frånvaro kunna hanteras med ordinarie personal inom den egna enheten eller det egna klustret, Kontrollresultatet visade att det förekom avvikelser i relativt stor omfattning, huvudsakligen med grund i längre sjukfrånvaro som förlängs allt eftersom. Avvikelserna berodde enligt uppföljning av den interna kontrollen också på generella svårigheter att rekrytera personal. Vid kontrollen framkom att bemanningsenheten, i strid med gällande rutin, fick beställningar på vikarier till planerad frånvaro i form av till exempel semesterledighet. Vid kontrollen framkom även att delar av rutinen uppfattades olika från bemanningsenheten respektive från verksamheternas enhetschefer. Detta gällde synen på i vilken tid bemanningsenheten bör informera om att de inte lyckats tillsätta en vikarie vid beställning och vilka delar av introduktionen som bemanningsenheten ska ansvara för.

Utifrån de förekommande avvikelserna som identifierades kom förvaltningen fram till att en bemanningshandbok skulle tas fram för att samla riktlinjer och rutiner för bemanningsplanering i ett gemensamt styrdokument.

Vid intervjuer framkommer att nämnden årligen får en föredragning om hur årets semesterperiod har fungerat, där bemanning är en viktig del. Det framkommer även att nämndens presidium känner till den jämförelsevis låga personalkontinuiteten inom hemtjänsten och har en liknande uppfattning som förvaltningen om orsakerna till detta.

### 3.2.1 Bedömning

**Vår bedömning är att socialnämnden säkerställt en ändamålsenlig uppföljning och kontroll av bemanningsplaneringen inom särskilt boende och hemtjänst. Vi ser vidare att socialnämnden inte har någon särskild uppföljning och kontroll avseende personalkontinuiteten inom hemtjänsten.**

Socialnämnden har förväntade resultat som indirekt påverkas av bemanningsplaneringen. Dessa följs upp tertialvis. Socialnämnden följer även upp sjukfrånvaron för respektive verksamhet vid varje sammanträde. Socialnämnden tar del av en särskild årlig redovisning av personalstruktur, arbetsmiljö och faktorer som påverkar personalkostnader. Bemanningsplanering har nyligen varit föremål för intern kontroll.

Vi konstaterar att personalkontinuitet inom hemtjänsten inte följs upp särskilt. Det finns dock inga krav på att personalkontinuitet särskilt ska följas upp av nämnden. Socialnämnden känner till att personalkontinuiteten inom äldreomsorgen är jämförelsevis låg och delar förvaltningens uppfattning om möjliga orsaker till detta.

## 4 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om socialnämnden säkerställer en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll av bemanningsplaneringen inom särskilt boende och hemtjänst, med särskilt fokus på personalkontinuitet som en aspekt av verksamhetens kvalitet.

**Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att socialnämnden i allt väsentligt säkerställer en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll av bemanningsplaneringen inom särskilt boende och hemtjänst, med särskilt fokus på personalkontinuitet som en aspekt av verksamhetens kvalitet.**

Det finns en särskild bemanningsenhet med uppdrag att planera, schemalägga och tillsätta korttidsvikarier. Bemanningenheten disponerar till detta en bemanningspool med tillsvidareanställda undersköterskor och ytterligare timanställd personal. Det finns aktuella dokumenterade rutiner för bemanningsplanering, schemaläggning och rekrytering av semestervikarier. Vi noterar att bemanningenhetens systemstöd för schemaläggning är beroende av internt utvecklings- och underhållsarbete och att det har en begränsad integration med övriga system. Vid intervjuer uttrycks behov av ett alternativ till detta system.

Vi konstaterar att personalkontinuitet inom hemtjänsten inte styrs genom några särskilda mål eller riktlinjer. Det finns arbetssätt som syftar till en hög personalkontinuitet, men trots detta har Vänersborg en låg personalkontinuitet jämfört med rikssnittet.

Socialnämnden har förväntade resultat som indirekt påverkas av bemanningsplaneringen. Dessa följs upp tertialvis. Socialnämnden följer även upp sjukfrånvaron för respektive verksamhet vid varje sammanträde. Socialnämnden tar del av en särskild årlig redovisning av personalstruktur, arbetsmiljö och faktorer som påverkar personalkostnader. Bemanningsplanering har nyligen varit föremål för intern kontroll.

Vi konstaterar att personalkontinuitet inom hemtjänsten inte följs upp särskilt. Socialnämnden känner till att personalkontinuiteten inom hemtjänsten är jämförelsevis låg och delar förvaltningens uppfattning om möjliga orsaker till detta.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi socialnämnden att:

- Uppmana förvaltningen att undersöka alternativ till nuvarande systemstöd för schemaläggning.
- Säkerställa att den planerade bemanningshandboken tas fram för att samla och tydliggöra gällande rutiner för bemanningsplanering.





**Vänersborgs kommun**  
Granskning av bemanning och kontinuitet

2023-12-07

Datum som ovan

KPMG AB

Ludwig Reismer

*Certifierad kommunal yrkesrevisor*

Olle Andersson

*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.



Vänersborgs kommun  
Granskning av bemanning och kontinuitet

2023-12-07

## A Intervjuförteckning

Som en del av granskningen har intervjuer genomförts med

- socialnämndens presidium
- socialchef
- verksamhetschef särskilt boende
- verksamhetschef hemtjänst
- enhetschef för bemanningsenheten
- enhetschefer för särskilt boende
- enhetschefer för hemtjänst
- gruppledare särskilt boende
- schemaplanerare särskilt boende.

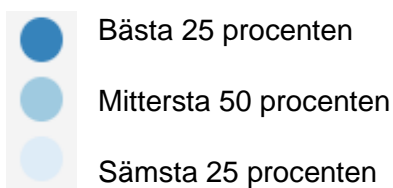
## B Jämförande analys utifrån Socialstyrelsens nationella brukarundersökning

Socialstyrelsen har årligen sedan 2013 (med undantag av år 2021) genomfört den nationella enkätundersökningen "Vad tycker de äldre om äldreomsorgen?". Enkätundersökningen är en totalundersökning som riktar sig till personer 65 år och äldre som bor i ordinärt boende med stöd av hemtjänst eller som bor på särskilt boende för äldre.

Nedanför presenteras Vänersborgs kommuns resultat inom hemtjänst respektive särskilt boende. Resultaten har jämförts både utifrån hur kommunens resultat förhåller sig till samtliga kommuner i Sverige samt liknande kommuner<sup>13</sup> utifrån KOLADA<sup>14</sup>. De indikatorer som har jämförts är

- bemötande
- förtroende för personal
- möjlighet att påverka tider
- personalen utför sina arbetsuppgifter<sup>15</sup>
- trygghet
- tillräckligt med tid
- besväras av ensamhet
- information om förändringar.

En fullständig sammanställning över alla indikatorer som valts ut återfinns nederst i bilagan. Indikatorerna har valts för att fånga flera aspekter av verksamhetens kvalitet så som brukarna upplever den. Samtliga diagram är hämtade från Kolada. Staplarnas färg i diagrammen indikerar hur kommunens resultat förhåller sig till samtliga kommuner i Sverige:



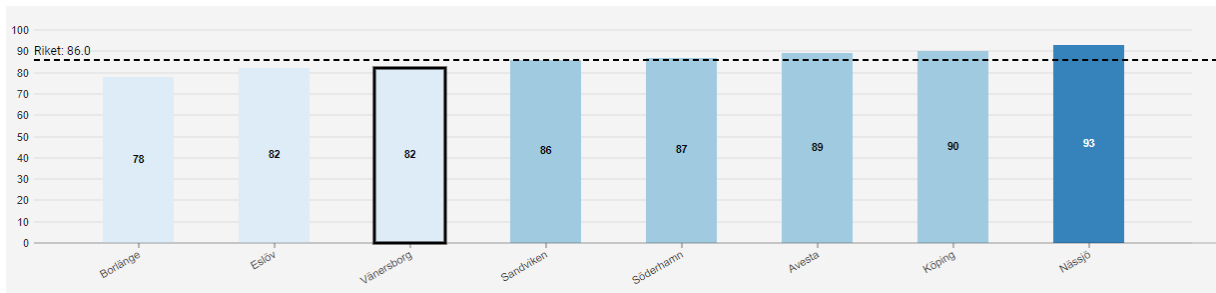
<sup>13</sup> Liknande kommuner baseras på KOLADAS urval för liknande kommuner

<sup>14</sup> Kommun- och landstingsdatabasen

<sup>15</sup> Endast resultat inom hemtjänst

## B.1 Hemtjänst

### Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg - helhetssyn, andel (%)



Det samlade resultatet för hemtjänst har försämrats med fem procentenheter mellan åren 2022 och 2023.<sup>16</sup> Diagrammet ovan visar att resultatet av helhetssynen gentemot hemtjänsten i Vänersborgs kommun är bland de 25 procent av kommunerna i riket med sämst resultat (se färgskala i diagrammet ovan). I jämförelse med liknade kommuner är resultatet något sämre. Det genomsnittliga svaret, markerat i diagrammet som "riket", är 86 procent. Resultatet för Vänersborg kommun visar att 82 procent har svarat "Mycket nöjda" eller "Ganska nöjda" på frågan "Hur nöjd eller missnöjd är du sammantaget med den hemtjänst du har".

Nedan presenteras resultaten inom hemtjänst för de indikatorer som valts ut. Inga resultat kommer presenteras där Vänersborg kommun ligger i kategorin de 25 procent bästa, då inga utvalda indikatorer inom hemtjänsten tillhör denna kategori.

Vänersborgs kommun tillhör de 25 procent av landets kommuner med sämst resultat för indikatorerna

- bemötande
- förtroende för personal
- möjlighet att påverka tider
- personalen utför sina arbetsuppgifter
- trygghet
- information om förändring.

Inom jämförelsegruppen liknade kommuner ligger Vänersborg i mitten för indikatorn *bemötande*. För indikatorerna *förtroende för personal*, *möjlighet att påverka tider* samt *trygghet* ligger Vänersborg bland de sämre i jämförelse med liknade kommuner.

<sup>16</sup> Källa: KOLADA

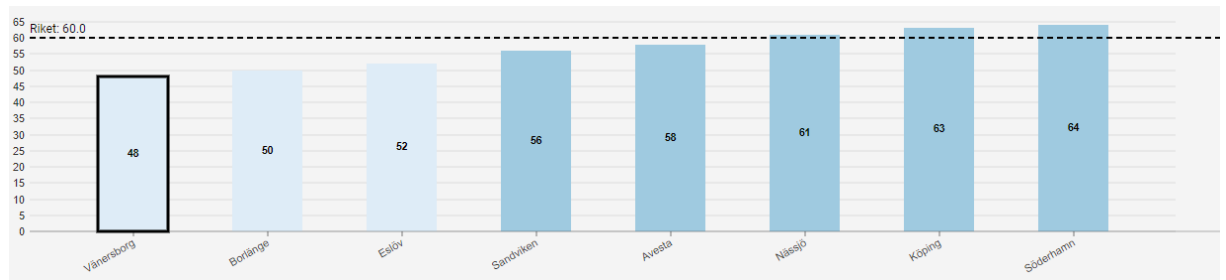
## Vänersborgs kommun

Granskning av bemanning och kontinuitet

2023-12-07

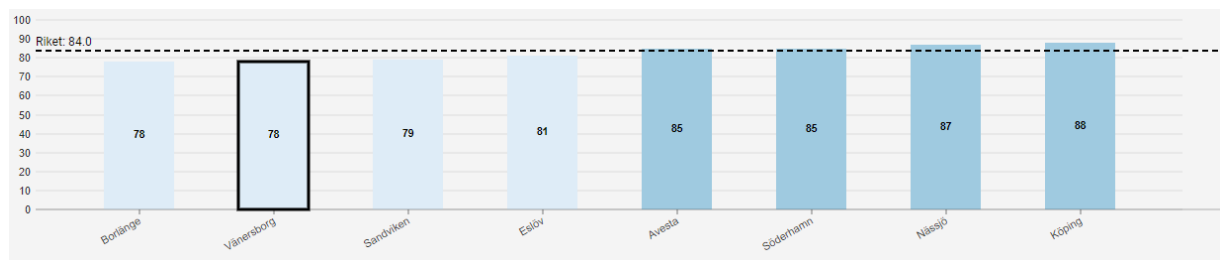
Ytterligare är resultatet för indikatorerna *information om förändring* samt *personalen utför sina arbetsuppgifter* sämre än liknande kommuner. Dessa resultat redovisas i diagrammen nedanför.

### Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg – information om förändring, andel (%)



Diagrammet ovan visar att 48 procent av de som har svarat på enkätundersökningen har uppgett svaret "ja alltid" eller "oftast" på frågan "Brukar personalen meddela dig i förväg om tillfälliga förändringar". Detta resultat placerar Vänersborgs kommun i kategorin de 25 procent sämsta i riket. Resultatet är även sämre i jämförelse med liknande kommuner, där samtliga har eller överskrider 50 procent. Det genomsnittliga resultatet för riket var 60 procent.

### Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg - Personalen utför sina arbetsuppgifter, andel (%)



Diagrammet ovan visar att 78 procent svarade "Mycket bra" eller "Ganska bra" på frågan "Hur tycker du att personalen utför sina arbetsuppgifter?". I jämförelse med liknande kommuner är resultatet sämre. Resultatet är även sämre i jämförelse med riket generellt, där resultatet var 84%.

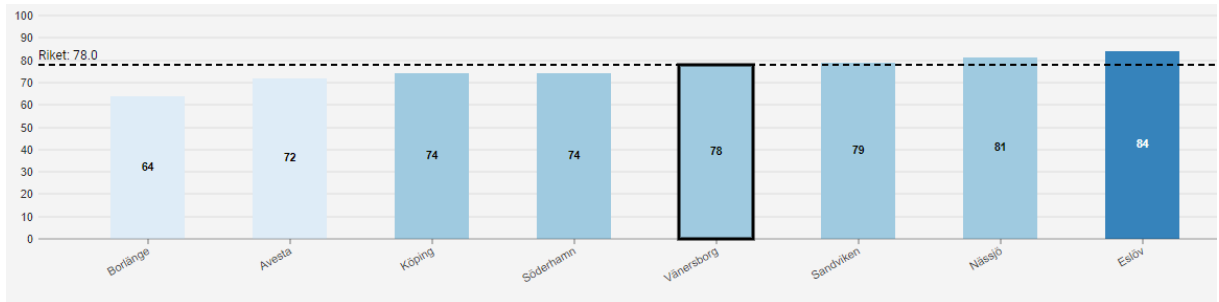
Vänersborgs kommun tillhör de 50 mittersta procenten av landets kommuner för indikatorerna

- tillräckligt med tid
- besväras av ensamhet.

Resultatet för indikatorerna *tillräckligt med tid* samt *besväras av ensamhet* är något sämre jämfört med liknande kommuner samt rikets genomsnitt.

## B.2 Särskilt boende

*Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg - helhetssyn, andel (%).*



Det samlade resultatet för särskilt boende har förbättrats med fyra procentenheter mellan åren 2022 och 2023.<sup>17</sup> Diagrammet ovan visar att resultatet av helhetssynen gentemot särskilt boende i Vänersborgs kommun är bland de 50 procent mittersta kommunerna i riket. I jämförelse med liknade kommuner ser vi även att resultatet är något bättre. Resultaten ligger på samma nivå som riket i genomsnitt.

Nedan presenteras resultaten inom särskilt boende utifrån de indikatorer som valts ut.

Vänersborgs kommun tillhör de 50 mittersta procenten av landets kommuner för indikatorerna

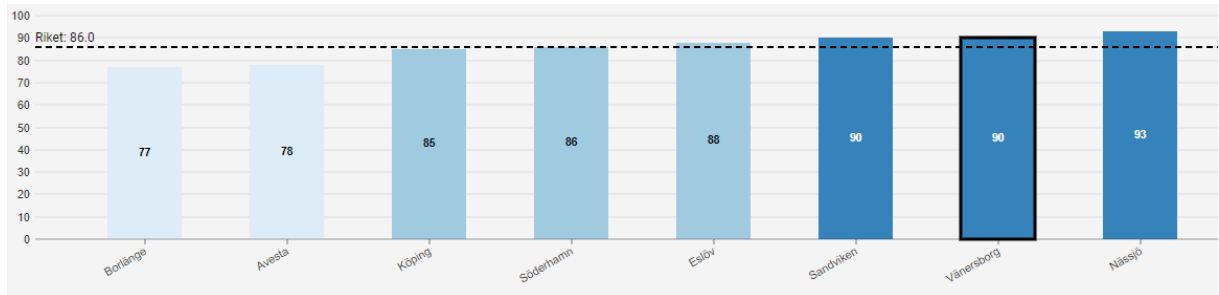
- bemötande
- förtroende för personal
- möjlighet att påverka tider
- tillräckligt med tid
- besväras av ensamhet
- information om förändring.

Resultatet för indikatorn *besväras av ensamhet* är sämre jämfört med liknade kommuner samt riket i genomsnitt. Ytterligare placerar sig resultaten för indikatorerna *möjligheter att påverka tider*, *tillräckligt med tid* samt *bemötande* i en medelposition jämfört med liknade kommuner men sämre resultat jämfört med riket i genomsnitt. Dock är resultatet för indikatorerna *förtroende för personal* samt *information om förändringar* bättre jämfört med liknade kommuner samt riket i genomsnitt.

Vänersborgs kommun tillhör de 25 procent av landets kommuner med bäst resultat för indikatorn trygghet.

<sup>17</sup> Källa: KOLADA

*Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg – trygghet, andel (%)*

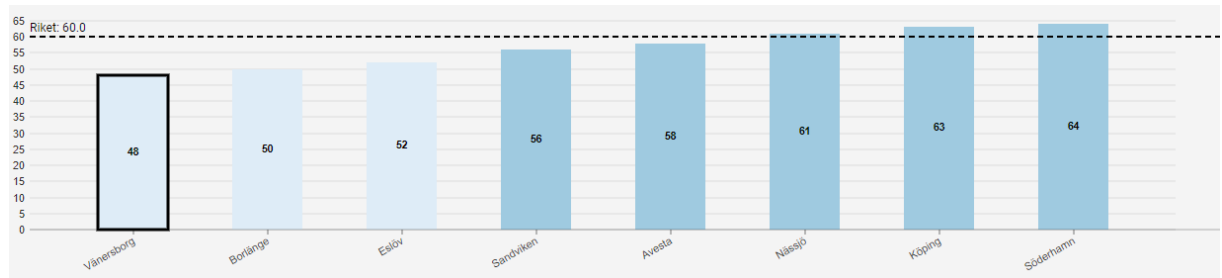


Diagrammet ovan visar att 90 procent av de som svarade i enkätundersökningen har uppgett svaret "Mycket tryggt" eller "Ganska tryggt" på frågan " Hur tryggt eller otryggt känns det att bo på ditt äldreboende". Resultatet är bättre i jämförelse med liknande kommuner, samt rikets genomsnitt. Det genomsnittliga svaret var 86 procent.

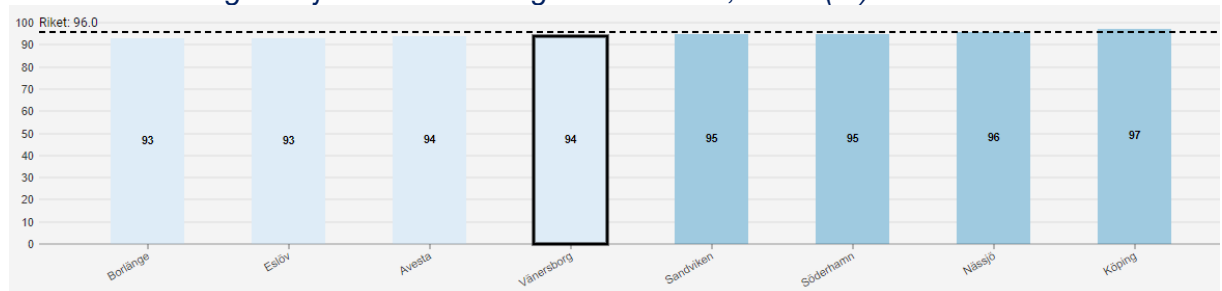
## B.3 Samtliga indikatorer, hemtjänst och särskilt boende

### Hemtjänst

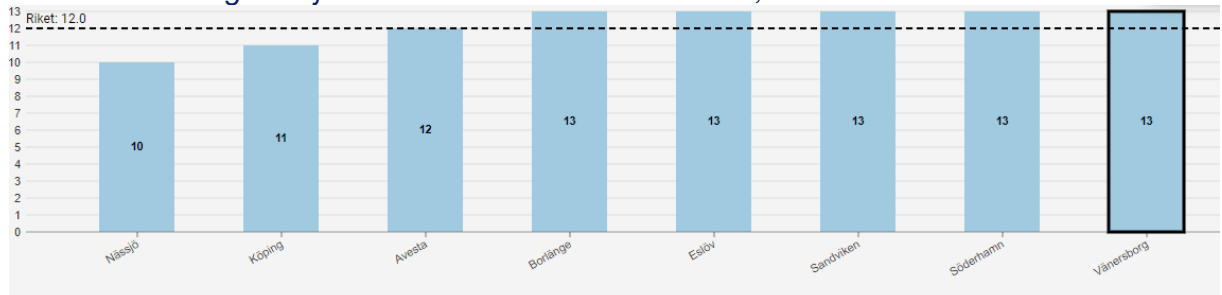
*Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg – information om förändringar, andel (%)*



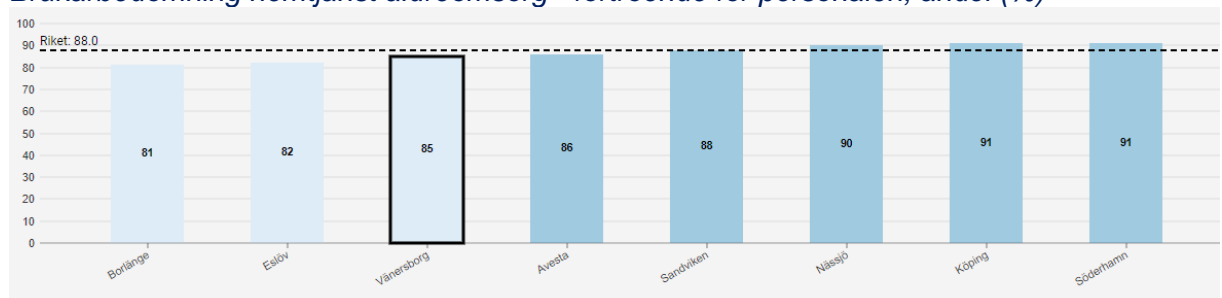
*Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg – bemötande, andel (%)*



*Brukarbedömning hemtjänst - besväras ofta av ensamhet, andel*



*Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg - förtroende för personalen, andel (%)*

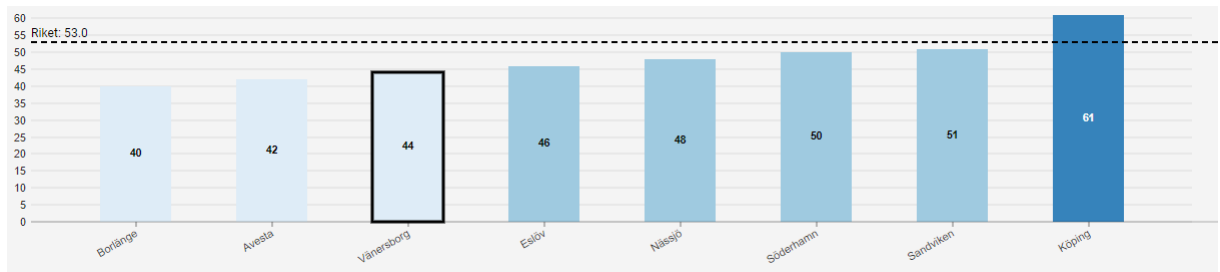


*Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg - möjlighet påverka tider, andel (%)*

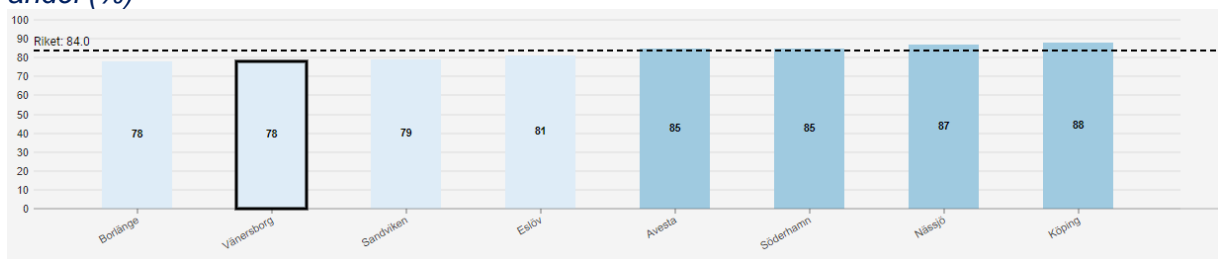


**Vänersborgs kommun**  
Granskning av bemanning och kontinuitet

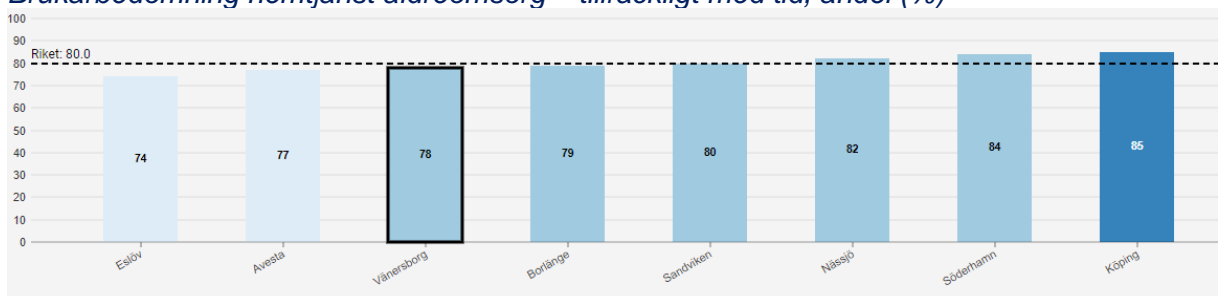
2023-12-07



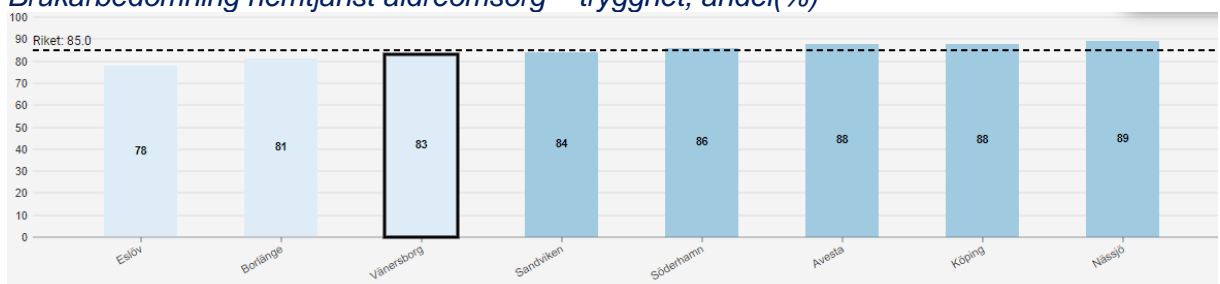
*Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg – personalen utför sina arbetsuppgifter, andel (%)*



*Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg – tillräckligt med tid, andel (%)*

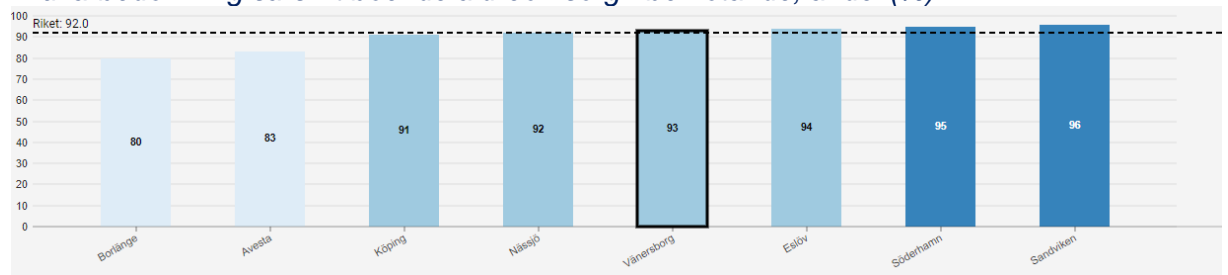


*Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg – trygghet, andel(%)*

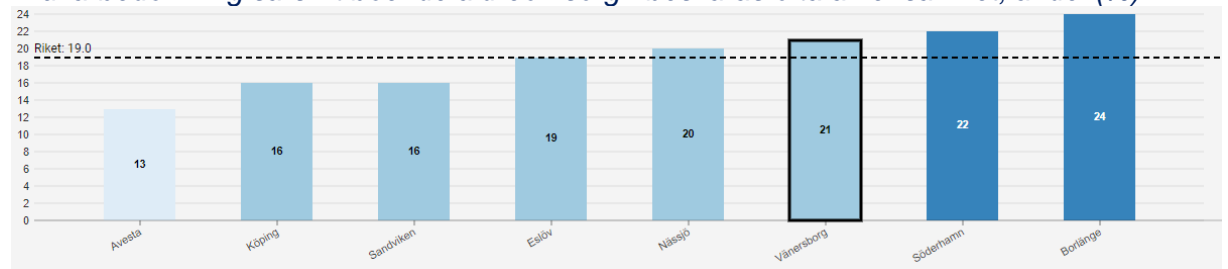


## Särskilt boende

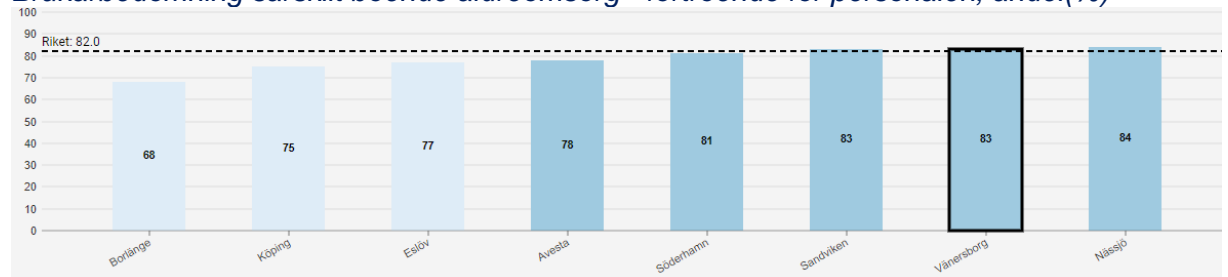
*Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg - bemötande, andel (%)*



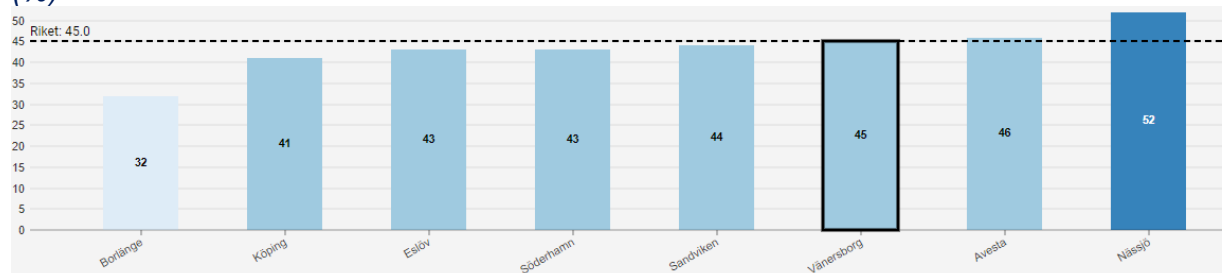
*Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg - besväras ofta av ensamhet, andel (%)*



*Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg - förtroende för personalen, andel (%)*



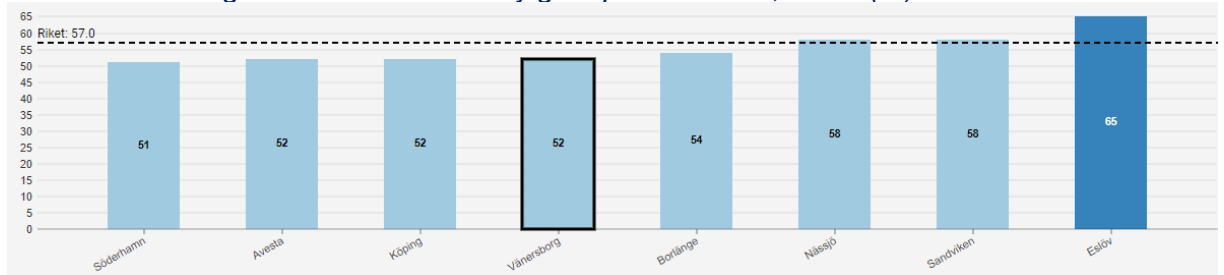
*Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg – information om förändringar, andel (%)*



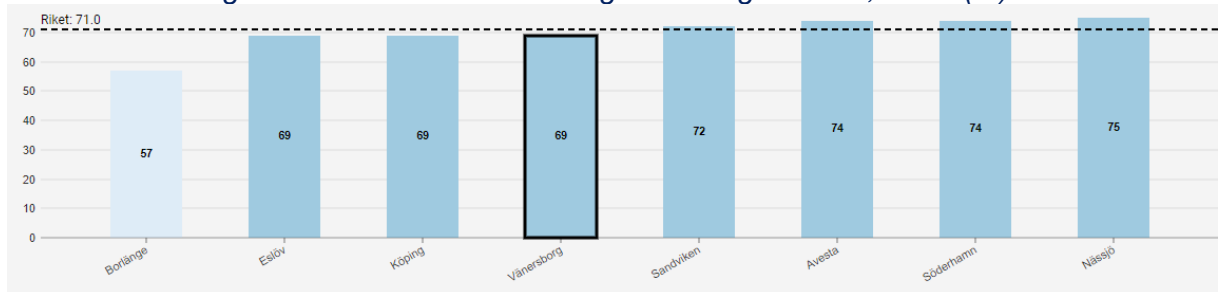
**Vänersborgs kommun**  
Granskning av bemanning och kontinuitet

2023-12-07

*Brukarbedömning särskilt boende – möjlighet påverka tider, andel (%)*



*Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg - tillräckligt med tid, andel (%)*



*Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg – trygghet, andel (%)*

