



**Arkivsak:** 200900668-1

**Arkivkode:**

**Saksbeh:** Signe Sandnes

| <b>Saksgang</b>          | <b>Møtedato</b> |        |
|--------------------------|-----------------|--------|
| Eldrerådet               | 09.11.2009      |        |
| Omsorgskomite            | 09.11.2009      |        |
| Råd for funksjonshemmede | 10.11.2009      |        |
| Bydelsutvalget           | 16.11.2009      | 177/09 |

## **GJENNOMGANG AV BYDELENES HJEMMETJENESTER - 2009**

### **Bakgrunn:**

Asplan Viak og Kaupangen har vært engasjert av Byrådsavdeling for eldre og sosiale tjenester (EST) for å gjennomgå bydelenes hjemmetjenester. Fokuset i gjennomgangen har vært hvordan bydelene organiserer sine hjemmetjenester med tanke på å ivareta fleksibilitet og brukerinnflytelse i tjenesten. Det er laget en rapport med utgangspunkt i gjennomgangen.

### **Saksframstilling:**

Oppdraget for gjennomgangen av bydelenes hjemmetjeneste var:

- o Beskrive hvilke modeller for organisering av hjemmetjenestene som finnes i bydelene.
- o Vurdere i hvilken grad de ulike organisasjonsmodellene ivaretar fleksibilitet og brukerinnflytelse.
- o Foreslå tiltak som kan iverksettes for å øke fleksibiliteten og brukerinnflytelsen i bydelenes hjemmetjenester.

Det foreligger allerede mye dokumentasjon om bydelenes organisering av hjemmetjenestene, fleksibilitet og brukerinnflytelse. En viktig del av dette oppdraget har vært å samle, sammenfatte og vurdere den foreliggende dokumentasjonen. I tillegg har man gjennomført intervjuer med ledere av hjemmetjenestene i alle bydelene, ledere av tre private leverandører av hjemmetjenester, Hjemmetjenesten for døve og døvblinde og Fransiskushjelpen.

Det ble gjennomført fokusgrupper/gruppeintervjuer med ansatte og brukerrepresentanter i de fem bydelene Grünerløkka, Nordre Aker, Stovner, Ullern og Østensjø.

I sammendrag av innholdet i rapporten med gjennomgangen av hjemmetjenesten, heter det blant annet:

*Bestiller-utførermodellen ligger til grunn for organiseringen av hjemmetjenestene. Modellen innebærer et klart og tydelig skille mellom forvaltning og myndighetsutøvelse*

*(bestilleroppgaver) på den ene siden, og tjenesteproduksjonen (utføreroppgaver) på den andre. Bydelene har valgt noe ulike løsninger innenfor rammen av en bestiller-utførermodell. Ni bydeler har "tonivåorganisering". Det vil si at de ikke har et avdelingsnivå mellom bydelsdirektørnivået og resultatenheter. De har gjerne assisterende bydelsdirektører med ansvar for oppfølging av resultatenheter. Tonivåorganiseringen er ofte begrunnet med ønsket om å se tjenester i en større sammenheng enn det en avdelingsstruktur gir rom for, og med ønsket om å bryte opp sektorgrenser.*

*Seks bydeler har "trenivåorganisering". Det vil si at de har en eller flere avdelinger, med avdelingssjefer, og med enheter/seksjoner etc. på nivået under. Dette er en modell som gjerne begrunnes med at den gir mulighet for helhetlig strategisk ledelse (avdelingssjef) og gir god koordinering mellom resultatenheter, og innenfor en sektor.*

I tillegg ser rapporten på organisasjonsstruktur, kompetanse og fysisk struktur (lokalisering).

Det heter videre at erfaringmessig er samhandling og samordning av brukernes behov en hovedutfordring for å sikre fleksibilitet og brukerinnflytelse i en bestiller-utførermodell. Man har dette innenfor rammene av en bestiller-utførermodell som en viktig del av bydelenes organisering av hjemmetjenestene. Utgangspunkt har vært at en samordning mellom bestillersiden og utførerne og av tjenestene i en bestiller-utførermodell, er en forutsetning for å kunne legge til rette for fleksibilitet. I tillegg er samhandling mellom bestiller-bruker og utfører-bruker en forutsetning for å legge til rette for brukerinnflytelse.

Det er videre sett på forskjeller når det gjelder de ulike organisasjonsmodellene i bydelene, både for utførerdelen og bestillerenhetene.

Rapporten viser befolkningssammensetningen i de ulike bydelene, aldersfordeling for personer over 67 år i bydelene, aldersfordeling for brukere av hjemmetjenesten og fordeling av brukerne på ulike hjemmetjenester, samt antall besøk i hjemmetjenesten i 2008.

Rapporten ser også på den direkte brukertiden i tjenesten og forståelsen av denne.

I rapportens oppsummering av bydelenes organiseringer, kapittel 4.4 heter det blant annet:

*Det kan synes å være en trend i retning av å organisere seg i mindre grupper, både i form av egne resultatenheter og/eller team. Hovedprinsippet for organisering innenfor de operative enhetene synes å være å ha en flat struktur, eventuelt med en koordinator av tjenesteutøvelsen, men uten delegert personal- eller økonomiansvar.*

*Eksempelvis er Bydel Østensjø den bydelen som har en inndeling med flest enheter: fem baser, lokalisert på fire steder med 10 grupper innen hjemmesykepleie og 5 grupper for praktisk bistand.*

*En oppsplitting i flere og mindre enheter forutsetter etter vår vurdering stor grad av fleksibilitet i utnyttelse av personalet. F.eks. vil et stort sykefravær kunne medføre mange avlysninger dersom personalet ikke kan utnyttes fleksibelt mellom enhetene.*

*I praksis synes erfaringene å være at det kan være en utfordring å få til en effektiv utnyttelse av mobilitet av personalet mellom enheter og områder. Det er f.eks. ett av argumentene for å ha større organisatoriske enheter innenfor praktisk bistand.*

*Omfanget av både organisatoriske lederstillinger med delegert personal- og økonomiansvar og bruken av teamledere, gruppeledere, soneledere osv kan påvirke bydelenes evne til å*

*koordinere og samordne virksomheten og derigjennom muligheten for å ivareta fleksibilitet og kvalitet i tjenesten. På den ene siden vil bydelene få særlige utfordringer i å løse eventuelle samordningsutfordringer en inndeling i mange enheter og mange lederstillinger kan gi. På den annen side bør det gi kapasitet og kompetanse til ivareta de samme utfordringene dersom lederne har felles forståelse av mål, krav og kvalitet i tjenesteutøvelsen.*

Det vises for øvrig til gjennomgangen beskrevet i rapporten.

### **Bydelsdirektørens forslag til vedtak**

Rapport fra Asplan Viak og Kaupangens gjennomgang av bydelenes hjemmetjenester tas til orientering

Tove Stien /s  
bydelsdirektør

Solveig Nyhamar /s  
avdelingssjef

### **Vedlegg**

- Rapport fra gjennomgang av bydelenes hjemmetjenester
- Følgebrev fra Byrådsavdeling for velferd og sosiale tjenester