



Kvalitetsarbete i äldreomsorgen

Tidaholms kommun

November 2020

Revsul Dedic och Jimmy Lindberg

Innehåll

Innehåll	1
Sammanfattning	2
1. Inledning	4
2. Granskningsresultat	6

Sammanfattning

Deloitte AB har av de förtroendevalda revisorerna i Tidaholms kommun fått uppdraget att genomföra en granskning avseende kvalitetsarbetet i äldreomsorgen.

Revisionsfråga

Bedriver social- och omsorgsnämnden ett ändamålsenligt arbete avseende kvalitet inom äldreomsorgen?

Svar på revisionsfråga

Vår sammanfattande bedömning är att social- och omsorgsnämnden till viss del bedriver ett ändamålsenligt arbete avseende kvalitet inom äldreomsorgen.

Iakttagelser

- Tidaholms kommun har en högre kostnad räknat i kronor per invånare än liknande kommuner. 2019 skiljer den totala kostnaden cirka 6,2 mnkr.
- Bryts kostnaden ner per brukare så är kostnaden för hemtjänsten högre än samtliga jämförda kommuner och kostnaden för särskilt boende lägre.
- Av Socialstyrelsens brukarenkäter framgår att brukarna ger kommunen högt betyg som helhet. Brukarna ger dock lägre betyg inom hemtjänsten för exempelvis trygghet, förtroende och bemötande samt om de besvärar av ensamhet.
- Enligt den officiella statistiken finns det även skillnader i brukarnas uppfattning mellan enheter och mellan olika avdelningar.
- Kvalitetsmått följs upp i årsredovisning och delårsrapport, men då utifrån ett helhetsperspektiv från samtliga brukare inom hemtjänst och särskilt boende.
- Av verksamhetsplanen framgår att många av indikatorerna som används till att mäta beslutade verksamhetsmål baseras på brukarbedömningar, vilket ger en subjektiv bedömning kring måluppfyllelsen.

- Avvikelser hanteras av nämnd endast om det rör ekonomi och inte verksamhetsmålen.
- Det finns i dagsläget ett beslutat ledningssystem för kvalitet inom äldreomsorgen där verksamheten har identifierat ett antal processer som ska bidra till högre kvalitet för brukaren. Dessa följs upp i varierande grad och dokumenten är till viss del inaktuella.
- Personalkontinuitet för brukarna inom hemtjänst har ökat och 2019 möttes de av 20 olika personer inom en 14-dagarsperiod.
- En omorganisation pågår med syfte att göra de två förvaltningarna till en.
- Nämnden har påbörjat ett arbete om framtidens äldreomsorg. En utredning beräknas vara klar i slutet av 2020.

Rekommendationer

Social- och omvårdnadsnämnden rekommenderas att:

- Utreda om redovisade kostnader för hemtjänsten och särskilt boende (kr/brukare) är rättvisande. Om nej,
 - kvalitetssäkra redovisning av kostnader
- Om ja,
 - utred orsaker till att hemtjänsten kostar betydligt mer och särskilt boende betydligt mindre i Tidaholms kommun än i jämförande kommuner och riket.
- Genomföra en översyn av befintliga styrdokument och uppdatera dem med aktuella uppgifter.
- Aktivare följa upp verksamhetsmål kopplat till kvalitet (genom att exempelvis analysera skillnader på enhets- och områdesnivå).
- Tydligare agera på avvikelser i verksamhetsmålen.

Kvalitetsarbete i äldreomsorgen | Sammanfattning

- Arbeta för att få en högre personalkontinuitet inom hemtjänsten
- Fortsätta ett aktivt arbete med sitt systematiska kvalitetsarbete.

Jönköping den 12 november 2020.

DELOITTE AB

Revsul Dedic
Projektledare

Jimmy Lindberg
Verksamhetskonsult

1. Inledning

Bakgrund

Kommunen har ett ansvar för att insatser inom äldreomsorgen ska vara av god kvalitet. I begreppet god kvalitet inryms bl. a rättssäkerhet, kompetens, bemötandefrågor, den enskildes medinflytande samt att vården är lättillgänglig. Det krävs även att det finns en tydlig struktur och tydliga processer för att bedriva en bra verksamhet. För att säkerställa detta ska kvalitetsarbetet systematiskt och fortlöpande säkerställas och utvecklas. Kommunens äldreomsorg står inför stora utmaningar, inte minst till följd av antalet äldre förväntas öka påtagligt i framtiden. Detta ställer stora krav på att verksamheten utformas på ett långsiktigt hållbart sätt. Ett bristfälligt arbete och organisation inom området riskerar att verksamhetens inte bedrivs och utvecklas på ett effektivt sätt. Det är därför viktigt att det finns en långsiktig planering inom området och att det finns en tydlig och ändamålsenlig framtidsstrategi.

Av offentliga nyckeltal framgår bland annat att det antal olika personal som en hemtjänsttagare möter under en 14-dagarsperiod är högre i Tidaholm kommun än i jämförbara kommuner. Brukare inom hemtjänsten besväras även av en högre grad av ensamhet än riket i stort och det är en lägre andel brukare som uppger att deras hälsotillstånd är gott eller mycket gott.

Med tanke på ovanstående bedömer revisorerna i Tidaholms kommun det angeläget att kartlägga och beskriva om social- och omsorgsnämnden i Tidaholms kommun har en styrning och uppföljning som ger förutsättningar att bedriva verksamheten inom den kommunala äldreomsorgen på ett kvalitetsmässigt tillfredsställande sätt.

Syfte och avgränsning

Granskningens syfte är att undersöka kvalitetsarbetet inom äldreomsorgen. Granskningen har begränsats till social- och omsorgsnämnden.

Revisionsfråga

Bedriver social- och omsorgsnämnden ett ändamålsenligt arbete avseende kvalitet inom av äldreomsorgen?

Underliggande frågeställningar

- Vårdtagarnas kvalitetsupplevelse av äldreomsorgen resp. kostnadsutvecklingen inom äldreomsorgen i Tidaholms kommunen ligger i linje med jämförbara kommuner.
- Kvalitetsbegreppet och kvalitetsindikatorer inom äldreomsorgen är definierade och ambitionsnivå (kvalitet) fastställt.
- Organisation med ansvar och roller för kvalitetsarbete inkl. kvalitetsuppföljning är fastställd.
- System, processer och rutiner för kvalitetsarbetet inom äldreomsorgen finns.
- Äldreomsorgens kvalitet kopplat till mål, uppdrag och värdighetsgarantier följs upp och nödvändiga åtgärder vidtas vid ev. avvikelser.
- Nämnden har påbörjat ett långsiktigt förändringsarbete för att anpassa äldreomsorgen till den demografiska och tekniska utvecklingen.

Metod och granskningsinriktning

Granskningen har genomförts genom *dokumentstudier, statistiska analyser* samt genom kontakt med omsorgsförvaltningen.

Granskningen har delats in i följande sex faser:

- Samla fakta/underlag genom dokumentgranskning.

Kvalitetsarbete i äldreomsorgen | Inledning

- Genomgång, sammanställning och analys av insamlat material. Vid behov komplettering med mer material.
- Framtagning av viktiga iakttagelser och rekommendationer samt svar på revisionsfråga.
- Rapportskrivning inkl. sakavstämning.
- Presentation av granskning till revisorer.
- Godkänd rapport skickas till berörda nämnder & revisorer.

Kvalitetssäkring

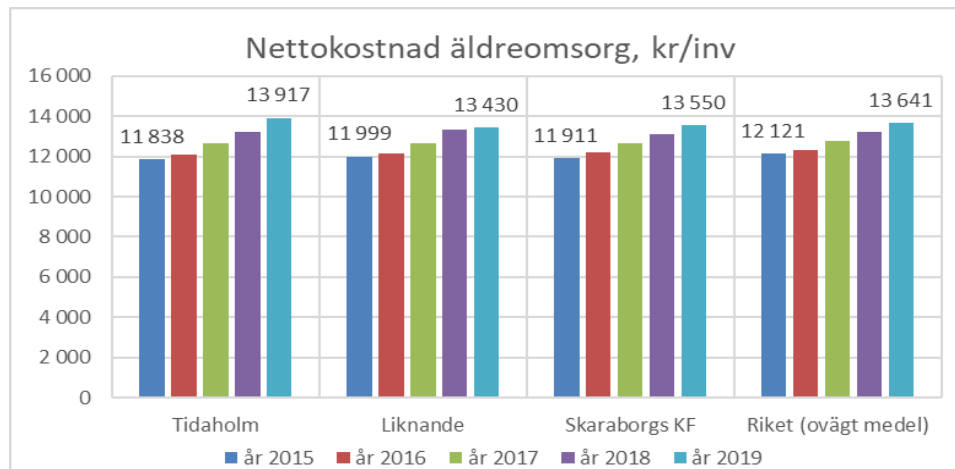
Kvalitetssäkring har skett genom Deloitte's interna kvalitetssäkringssystem. Rapporten har även kvalitetssäkrats av omsorgsförvaltningen.

2. Granskningsresultat

Utifrån genomförda intervjuer och granskat material har en övergripande beskrivning av kvalitet i äldreomsorgen gjorts nedan. De iakttagelser som framkommit till följd av intervjuer och dokumentstudier redogörs under den rubrik som ansetts mest lämplig.

Ligger kostnadsutvecklingen inom äldreomsorgen i Tidaholms kommunen i linje med jämförbara kommuner?

Utveckling av nettokostnader för äldreomsorgen i Tidaholms kommun, liknande kommuner, Skaraborgs kommunalförbund (ovägt medel) samt riket (ovägt medel) under perioden 2015–2019 redovisas i figur 1 nedan.

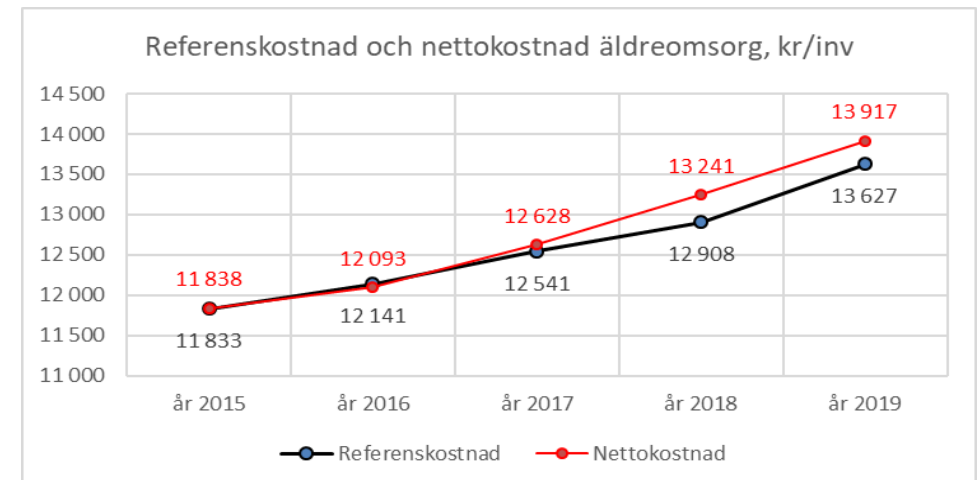


Figur 1: (Källa: Kolada.se)

Av grafen i figur ovan framgår att Tidaholms kommun har haft dyrare äldreomsorg räknat i kronor per invånare (nettokostnad) än jämförda kommuner.

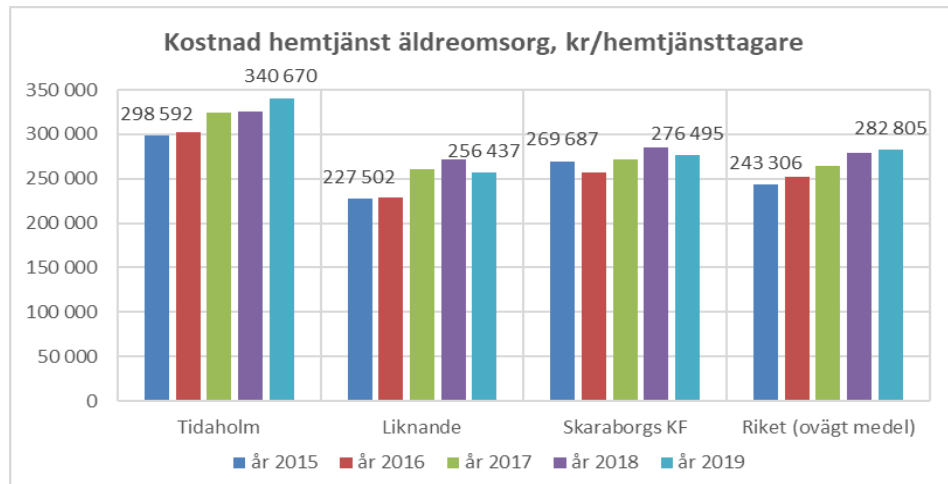
Om nettokostnaderna i Tidaholms kommun låg på samma nivå som i liknande kommuner hade total kostnad för äldreomsorg för 2019 varit 6,2 mnkr lägre. Jämfört med Skaraborgs kommunalförbund (ovägt medel) hade kostnaderna varit 4,7 mnkr lägre. Avgiftsintäkter påverkar totala nettokostnader. Under 2019 redovisade Tidaholm 2,5 mnkr lägre avgiftsintäkter inom äldreomsorgen jämfört med Skaraborgs kommunalförbund (ovägt medel).

Redovisad nettokostnad i Tidaholm låg i linje med egen referenskostnad fram till 2016 för att därefter bli högre än referenskostnaden. Skillnaden år 2019 motsvarar ca 3,7 mnkr högre nettokostnad än förväntat, se figur 2.



Figur 2: (Källa: Kolada.se)

Kostnadsutveckling för hemtjänst per brukare redovisas i figur 3. Av grafen framgår att en brukare i hemtjänsten 2019 kostade ca 84 tkr mer i Tidaholms kommun än i liknande kommuner. Detta innebär att total kostnad för hemtjänsten Tidaholms kommun hade varit ca 13,8 mnkr lägre om den hade legat på samma nivå som i liknande kommuner.



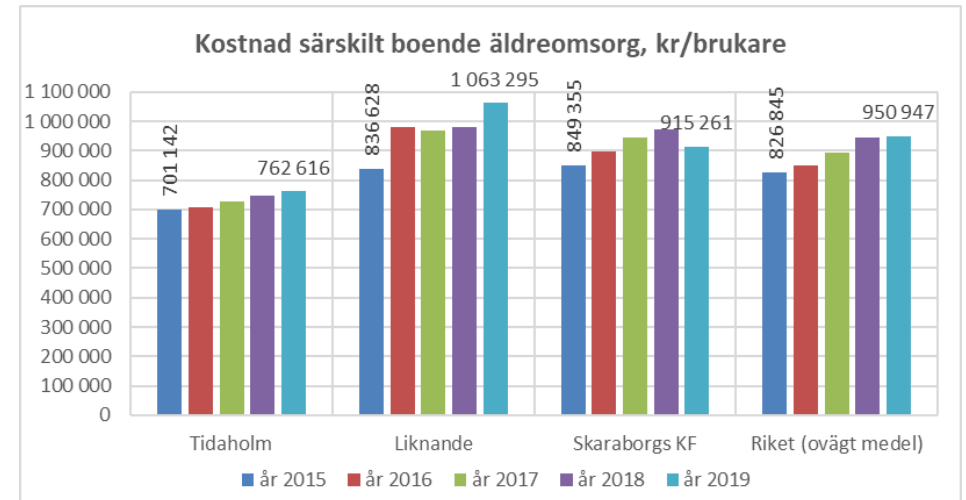
Figur 3: (Källa: Kolada.se)

Tidaholm har haft högre hemtjänstkostnad (kr/hemtjänsttagare) jämfört med jämförbara kommuner sedan 2015.

Hemtjänstkostnad (kr/hemtjänsttagare) har mellan 2015–2019 ökat med 14,1 % i Tidaholms kommun, 12,7 % i liknande kommuner (ovägt medel) och 2,5 % i Skaraborgs kommunalförbund (ovägt medel).

Motsatt förhållande noteras när det gäller särskilt boende, då Tidaholms kommun redovisar betydligt lägre kostnad per brukare. Kostnadsutvecklingen inom särskilt boende i Tidaholms kommun, liknande kommuner, Skaraborgs kommunalförbund (ovägt medel) samt riket (ovägt medel) under perioden 2015–2019 redovisas i figur 4.

Exempelvis kostade en brukare i särskilt boende i Tidaholm 300 tkr mindre än i liknande kommuner vilket motsvarar 47,8 mnkr totalt i särskilt boende.



Figur 4: (Källa: Kolada.se)

Bedömning

Vi noterar utifrån den officiella statistiken att Tidaholms redovisade nettokostnader för äldreomsorgen låg i linje med referenskostnaden fram till 2016 för att därefter sakta med säkert stiga mer än referenskostnaden. År 2019 redovisade Tidaholm nettokostnader som var ca 2 % högre än referenskostnaden (motsvarar ca 3,7 mnkr).

Bryter vi ner kostnaderna i vårdområde framkommer att hemtjänsten är väsentligt dyrare per hemtjänsttagare i Tidaholm än i jämförda kommuner.

En tänkbar förklaring till högre kostnaden i hemtjänsten kan vara att brukaren kräver större insatser i hemmet innan man får beslut om särskilt boende.

Samtidigt visar officiell statistik att genomsnittligt antal beviljade hemtjänsttimmar i Tidaholms kommun varit relativt konstant senaste 4 åren. Vi noterar också att antal brukare 80+ som beviljats hemtjänsten ökat i större omfattning (12,7 % mellan 2018 och 2019) än antal 80+ åringar i kommunen (+4,6 % mellan 2018 och 2019). Vi noterar också att medelålder för äldre i ordinärt boende med hemtjänst har ökat en aning 2019 jämfört med 2018.

För särskilt boende är kostnaderna tvärtom lägre. Tidaholm ligger väsentligt lägre än jämförda kommuner per brukare. Kostnaden har ökat i klart lägre omfattning senaste 4 åren (+9 %) jämfört med liknande kommuner (+27 %). Vi har inte i denna granskning haft möjlighet (och ambition) att finna förklaringen till att Tidaholm redovisar betydligt lägre kostnad per brukare jämfört med jämförbara kommunen samtidigt som kommunen redovisar "normal" personaltäthet, hög andel personal med adekvat utbildning samt att väntetid till äldreboende är betydligt kortare än i jämförbara kommuner.

Bedöms kvalitet i äldreomsorgen i Tidaholms kommun ligga i linje med jämförbara kommuner?

Allmänt om kvalitetsbegreppet i äldreomsorgen

Det framgår av socialtjänstlagen att insatser inom socialtjänsten ska vara av god kvalitet, vilket omfattar också äldreomsorgen. Arbetet med kvalitetssäkring är förankrat i 3 kap. 3 § socialtjänstlagen där det framgår att kvaliteten i verksamheterna ska utvecklas och säkras systematiskt och löpande. Som en följd av detta återfinns inom äldreomsorgen en stor mängd mål och riktlinjer samt mätningar och jämförelser mellan verksamheter.

Självla kvalitetsbegreppet är svårångat. Vad som avses med god kvalitet är delvis beroende av subjektiva föreställningar och upplevelser. Kvalitet kan delas upp i två beståndsdelar: materiell och relationell.

Materiell kvalitet avser exempelvis hur boendet är utformat, hur maten smakar, personalens tillgänglighet och möjligheterna till sjukvård. Andra aspekter av materiell kvalitet är tiden från det den äldre har aktiverat trygghetslarmet tills hjälp kommer eller hur städningen utförts.

Relationell kvalitet syftar till bemötande, delaktighet, välbefinnande, trygghet och meningsfullhet. Här får personliga egenskaper hos aktörerna en särskild betydelse. Både materiell och relationell kvalitet uppfattas subjektivt och den upplevda kvaliteten kan skilja sig från den faktiska.

Dock måste båda beståndsdelarna uppfyllas för att god kvalitet ska uppnås. Därtill bestämmer organisationen, det vill säga utförarna av vården och omsorgen, också sin definition av kvalitetsbegreppet med utgångspunkt i egna normer och värderingar formade på arbetsplatsen.

Kvalitetsbegreppet, kvalitetsindikatorer och ambitionsnivå inom äldreomsorgen i Tidaholms kommun

Enligt nuvarande målstyrningssystem i Tidaholms kommun så har fullmäktige beslutat om strategiska mål som utgör en utgångspunkt för nämndernas verksamhetsmål. Dessa ska i sin tur brytas ner till enheterna och de ska planera sin verksamhet efter detta. Nämnden ska i sin verksamhetsplan formulera egna mål med utgångspunkt i de kommunövergripande målen.

I verksamhetsplanen finns mätetal som kan tolkas som den ambitionsnivå nämnden vill ha i äldreomsorgen. Detta då varje verksamhetsmål har ett antal indikatorer kopplat till sig med ett önskat målutfall som används för att mäta om verksamheten levererar den kvalitet nämnden vill hålla.

Verksamhetsmål för 2020 som direkt eller indirekt går att koppla till äldreomsorg samt de mätbara indikatorerna är:

Verksamhetsmål	Indikatorer för att mäta målet
Medborgare, klienter, brukare och patienter ska stöttas i att bibehålla en god fysisk och psykisk hälsa.	Åtgärder mot fall, undernäring, trycksår och nedsatt munhälsa för personer i särskilt boende, andel (%) Åtgärder mot fall, undernäring, trycksår och nedsatt munhälsa för personer med hemsjukvård i ordinärt boende, andel (%)
Medborgarna ska kunna leva och bo i ett hållbart samhälle.	Andelen inköpta ekologiska livsmedel, andel %
90 % av alla klienter/brukare och boende ska känna delaktighet och ges inflytande över hur insatserna ska genomföras.	Brukarbedömning särskilt boende - personalen tar hänsyn till åsikter och önskemål, andel (%) Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg - Personalen tar hänsyn till åsikter och önskemål, andel (%)
90 % av klienterna/brukarna och boenden ska känna trygghet.	Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg - trygghet, andel (%)

	Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg - trygghet, andel (%)
90 % av alla klienter/brukare och boenden ska uppleva att insatserna och servicen håller en hög kvalitet.	Brukarbedömning hemtjänst - helhetssyn, andel (%) Brukarbedömning särskilt boende - helhetssyn, andel (%)

Det sistnämnda är det som tydligast talar om kvalitet. För att mäta detta används brukarbedömningen och brukarens helhetssyn på verksamheten.

Av patientsäkerhetsberättelsen som upprättas varje år framgår att kvalitén i verksamheten ska uppfylla de krav och mål som gäller för verksamheten enligt lagar, författningar och riktlinjer framtagna nationellt, regionalt, och lokalt. Kvalitetsarbetets resultat ligger till grund för att förbättra i verksamheten. Vi har i vår granskning även tagit del av tre kvalitetsgarantier avseende:

- hemvård,
- särskilt boende, samt
- kortvård.

Dessa beskriver vilka garantiinsatser brukaren kan förvänta sig från det att en ansökan kommer in till att tjänsten utförs. Här framgår också att det finns en garanti på genomförandeplaner för brukaren. Vi noterar att dessa är cirka 10 år utifrån den information som framgår.

Upplevd kvalitet inom Hemtjänst i Tidaholms kommun

Enligt forskning rankar brukarna personalkontinuitet mest betydelsefullt, tillsammans med personalens lämplighet och personliga relationer för god kvalitet i hemtjänsten. Därefter anges tillgänglighet och inflytande.

Personal- och omsorgskontinuitet anses vara viktiga förutsättningar att skapa en verksamhet med god kvalitet. Det ses av de äldre som en viktig förutsättning för att kunna bygga upp en god omsorgsrelation och känna trygghet, framförallt för de äldre omsorgstagarna med störst hjälpbehov.

En hemtjänst där brukaren inte är nöjd med personalens bemötande kan aldrig uppfattas acceptabel. Likaså kan det aldrig vara god kvalitet i de fall som brukaren inte har möjlighet till inflytande över hur och när hemtjänstinsatserna ges.

För att kunna bedriva en bra vård och omsorg om äldre behöver personalen inom hemtjänst vara utbildad, kunnig och erfaren. Utbildningsnivån är därför ett mått på förutsättningarna för att nå bra resultat och hög kvalitet inom äldreomsorgen.

Med tanke på ovanstående väljer vi nedanstående tre kvalitetsmått för att bedöma kvalitet inom hemtjänsten i Tidaholms kommun. I officiell statistik saknas uppgifter avseende utbildningsnivån för personalen inom hemtjänst, därav har vi inte möjlighet att bedöma detta mått.

- Personalkontinuitet (Objektiv mått)
- Bemötande, förtroende och trygghet (subjektiva mått)
- Inflytande och tillräckligt med tid (subjektiva mått)

Personalkontinuitet

Flera undersökningar pekar på att brukare inom äldreomsorgen, men framförallt inom hemtjänsten sätter stort värde på personalkontinuitet. Hög personalkontinuitet upplevs som en positiv. Om många olika personer kommer in i hemmet för att utföra insatsen finns risk att kvaliteten blir lidande. Det kan bli svårt för den enskilde att lära känna personalen och tröttsamt att gång på gång förklara vad som ska göras och hur. Det är därför viktigt att inte alltför många olika personer hjälper den enskilde i hemmet.

Det första viktiga (objektiva) måttet är personalkontinuitet. Måttet säger något om förutsättningarna att driva hemtjänstverksamhet med god kvalitet. Måttet beskriver medelvärde av antal olika personal som en hemtjänsttagare möter under en 14-dagarsperiod. Måttet avser de personer, 65 år eller äldre, som har två eller fler besök av hemtjänsten varje dag (07.00- 22.00). Trygghetslarm, matleveranser och hemsjukvårdspersonal räknas inte. Personalkontinuitet ger ledtrådar främst vad gäller kommunernas förutsättningar att driva en hemtjänst med god kvalitet.

Offentlig statistik visar att en hemtjänsttagare i Tidaholms kommun möter betydligt fler personal under en fjortondagarsperiod än hemtjänsttagare i liknande kommuner, i

Skaraborgs kommunalförbunds kommuner samt i riket. En hemtjänsttagare i Tidaholm mötte 20 olika personal under en fjortondagarsperiod år 2019.

Kommun	2016	2017	2018	2019
<i>Tidaholm kommun</i>	16	18	19	20
Liknande, äldreomsorg	15	14	15	16
Skaraborgs kommunalförbund	16	16	17	17
Alla kommuner (ovägt medel)	15	15	15	16

Tabell (Källa: Kolada.se)

Jämfört med riket redovisade Tidaholm en personalkontinuitet som var bland de 25 % av kommunerna i Sverige med lägst personalkontinuitet 2016–2018. År 2019 låg Tidaholms kommun bland 10% av kommunerna med lägst personalkontinuitet.

Bemötande, förtroende och trygghet

Det andra viktiga måttet (subjektiva) är brukarnas skattning av bemötande, förtroende och trygghet inom hemtjänsten.

I tabellen nedan redovisas andel brukare i åldrarna 65 år och äldre med hemtjänst i Tidaholms kommun som svarat mycket positivt på följande tre underliggande frågor; Brukar personalen bemöta dig på ett bra sätt (svarat med ja alltid), hur tryggt eller otryggt känns det att bo hemma med stöd från hemtjänsten (svarat med mycket tryggt) samt känner du förtroende för personalen som kommer hem till dig (svarat med; ja för alla i personalen eller ja för flertalet i personalen)?

Av redovisad brukarbedömning framgår att brukare i Tidaholms kommun är något mindre nöjda med bemötande, förtroende och trygghet inom hemtjänsten jämfört med både liknande kommuner (ovägt medel), Skaraborgs kommunalförbunds kommuner (ovägt medel) samt rikssnittet (ovägt medel).

Kommun	2016	2017	2018	2019
<i>Tidaholm kommun</i>	37	36	40	39
Liknande, äldreomsorg	40	39	37	41
Skaraborgs kommunalförbund	44	42	40	42
Alla kommuner (ovägt medel)	41	39	39	40

Tabell (Källa: Kolada.se)

Jämfört med riket redovisade Tidaholm ett resultat (bemötande, förtroende och trygghet) som låg linje med de mittersta 50% av kommunerna i Sverige. Detta visar dock inte om resultatet i Tidaholm är bra eller dåligt i jämförelse med andra och ifall Tidaholms resultatet är bra eller dåligt.

Inflytande och tillräckligt med tid

I tabellen nedan redovisas det tredje viktiga kvalitetsmålet inom hemtjänsten, Inflytande och tillräckligt med tid. Tabellen visar andel brukare med hemtjänst i Tidaholms kommun som svarat mycket positivt på följande tre underliggande frågor; Brukar personalen ta hänsyn till dina åsikter och önskemål om hur hjälpen ska utföras, brukar du kunna påverka vid vilka tider personalen kommer, brukar personalen ha tillräckligt med tid för att kunna utföra sitt arbete hos dig samt känner du förtroende för personalen som kommer hem till dig? Samtliga frågor har besvarats med Svarat med; ja alltid eller ja oftast).

Av redovisad brukarbedömning (se tabell ovan) framgår att brukare i Tidaholms kommun är mest nöjda med inflytande och tillräckligt med tid inom hemtjänsten jämfört med både liknande kommuner (ovägt medel), Skaraborgs kommunalförbunds kommuner (ovägt medel) samt rikssnittet (ovägt medel).

Kommun	2016	2017	2018	2019
<i>Tidaholm kommun</i>	52	59	58	56
Liknande, äldreomsorg	47	48	47	48
Skaraborgs kommunalförbund	51	52	56	54
Alla kommuner (ovägt medel)	47	48	51	50

Tabell (Källa: Kolada.se)

Vidare framgår av officiell statistik att brukarens bedömning avseende inflytande och tillräckligt med tid inom hemtjänsten i Tidaholm var bland de 10-25 % av kommunerna i Sverige som fått bäst bedömning 2016-2019.

Upplevd kvalitet inom särskilda boenden i Tidaholms kommun

Liksom för hemtjänsten har bemötande och förtroende för personalen stor betydelse även för kvaliteten i särskilda boenden. I analysen av brukarbedömningarna i särskilt boende framkommer att brukare i genomsnitt är minst nöjda med bemötande, förtroende och trygghet, samt mat och måltidsmiljöer.

Brukarna i landsbygdskommunerna har de mest nöjda brukarna bland kommunkategorierna. Från forskning och undersökningar framkommer att ovan aspekter är viktiga vid kvalitetsbedömningar av äldreomsorg. Samtidigt bör försiktighet iaktas vid tolkningen av brukarundersökningar då de innehåller mät- och metodproblem.

Maten och måltider är också en viktig kvalitetsfaktor i särskilt boende. Vidare, få och välkända ansikten bland personalen bidrar till äldres trygghet och ökar deras möjlighet att påverka hur tjänsterna utförs. För att kunna bedriva en bra vård och omsorg om äldre behöver personalen inom särskilt boende vara utbildad, kunnig och erfaren. Utbildningsnivån är därför ett mått på förutsättningarna för att nå bra resultat och hög kvalitet inom äldreomsorgen.

Med tanke på ovanstående väljer vi därför följande fyra kvalitetsmått för att bedöma kvalitet inom särskilda boenden i Tidaholms kommun;

- Väntetid i antal dagar från ansökningsdatum till erbjudet inflyttningsdatum (objektiva mått)
- Omsorgspersonal med adekvat utbildning, vardagar (objektiva mått)
- Bemötande, förtroende och trygghet (subjektiva mått)
- Mat och måltidsmiljö (subjektiva mått).

Väntetid i antal dagar från ansökningsdatum till erbjudet inflyttningsdatum

En grundläggande förutsättning för att kommuner ska kunna driva särskilda boenden med god kvalitet är att det finns tillgång till platser. Ett sätt att mäta tillgången på särskilda boenden är att titta på hur långa väntetiderna är.

I tabellen nedan redovisas medelväntetid från ansökningsdatum till erbjudet inflyttningsdatum till särskilt boende i Tidaholms kommun. Väntetid är betydligt lägre i Tidaholm än i genomsnittskommunen i Sverige som låg på 67 dagar. Väntetiden har dock ökat kraftigt sedan 2017, mer än 100%.

Kommun	2016	2017	2018	2019
<i>Tidaholm kommun</i>	30	22	53	40
Liknande, äldreomsorg	55	40	33	49
Skaraborgs kommunalförbund	48	41	39	43
Alla kommuner (ovägt medel)	57	57	52	67

Jämfört med riket låg väntetid i antal dagar från ansökningsdatum till erbjudet inflyttningsdatum (medelvärde) i Tidaholms kommun i linje med mittersta 50% av kommunerna i Sverige 2018 och 2019.

Omsorgspersonalen i särskild boende med adekvat utbildning (%)

I adekvat utbildning inkluderas även vissa specialistkompetenser som till exempel äldrepedagog, silviasystrar eller personal med högskoleutbildning inom vård- eller omsorgsområdet som tjänstgör som omsorgspersonal. Tabellen nedan visar andelen omsorgspersonalen med adekvat utbildning på vardagar i boende med särskild service för äldre i Tidaholms kommun.

Kommun	2016	2017	2018	2019
<i>Tidaholm kommun</i>	94	91	95	100
Liknande, äldreomsorg	86	85	85	83
Skaraborgs kommunalförbund	92	92	90	94
Alla kommuner (ovägt medel)	84	83	82	80

Tidaholms kommun redovisar en andel omsorgspersonalen på vardagar i särskilt boende med adekvat utbildning som är bland de högsta 10 % av kommunerna i Sverige.

Bemötande, förtroende och trygghet

I tabellen nedan redovisas andel brukare i åldrarna 65 år och äldre i särskilt boende i Tidaholms kommun som svarat mycket positivt på de tre frågorna; Brukar personalen bemöta dig på ett bra sätt (svaret med ja, alltid)? Hur tryggt eller otryggt känns de på ditt äldreboende (Svarat med mycket tryggt)? Känner du förtroende för personalen på ditt äldreboende (Svarat med; ja för alla i personalen eller ja för flertalet i personalen)? Av redovisad brukarbedömning framgår att brukare i Tidaholms kommun är nöjdare med bemötande, förtroende och trygghet inom särskilt boende än genomsnittlig brukare i liknande kommuner, i Skaraborgs kommunalförbunds kommuner samt i riket.

Kommun	2016	2017	2018	2019
<i>Tidaholm kommun</i>	41	40	48	48
Liknande, äldreomsorg	42	43	49	42
Skaraborgs kommunalförbund	43	43	45	46
Alla kommuner (ovägt medel)	39	39	40	39

Brukarens bedömning avseende bemötande, förtroende och trygghet inom särskilt boende i Tidaholm var bland de 10 % av kommunerna i Sverige som fått bäst bedömning 2018-2019.

Mat och måltidsmiljö (avser offentlig regi)

I tabellen nedan redovisas andel brukare 65 år och äldre i särskilt boende som svarat mycket positivt på de två frågorna; Hur brukar maten smaka (Svarat med mycket bra eller ganska bra)? Upplever du att måltiderna på ditt äldreboende är en trevlig stund på dagen (svarat med ja alltid eller oftast)?

Brukarens upplevelse/bedömning av mat och måltidsmiljön i Tidaholms särskilda boenden ligger i linje med brukarna i liknande kommuner och Skaraborgs kommunalförbunds kommuner.

Kommun	2016	2017	2018	2019
Tidaholm kommun	68	64	62	64
Liknande, äldreomsorg		65	64	63
Skaraborgs kommunalförbund		70	66	65
Alla kommuner (ovägt medel)		63	58	58

Jämfört med hela riket låg brukarnas bedömning i Tidaholms kommun i linje med brukarnas bedömning i de mittersta 50% av kommunerna i Sverige.

Bedömning

Vi ser att nämnden beslutat om ett antal verksamhetsmål för äldreomsorgen. Dessa är specifikt inte benämnda som en ambitionsnivå, men då de mäts via olika indikatorer så blir det per automatik den nivå som nämnden önskar hålla.

Vi noterar att indikatorerna är utformade som att 90 % av brukarna/klienterna ska känna delaktighet, trygghet och ska ha en upplevelse av kvalitet. Även om 90 % är högt och de till stor del når detta i utfallet för 2019, innebär ett sådant formulerat mål att nämnden nöjer sig med en ambitionsnivå där 10 % inte upplever detta. Vi skulle därför rekommendera nämnden att inte arbeta med procenttal i utformandet av verksamhetsmålen utan istället lämna detta till indikatorerna. På sätt kan man förtydliga att nämnden anser att alla brukare ska ha samma höga upplevelse av vården.

Vi noterar att ett flertal av verksamhetsmålen endast är kopplat till indikatorer som mäts via brukarenkäter. I övriga verksamhetsmål finns visserligen också brukarundersökningar angivna som indikatorer men dessa kompletteras med faktiska förhållanden från verksamhetens statistik vilket skapar ett tydligare underlag till nämnden att agera på.

Kvalitetsgarantierna utifrån hur de är utformade och under förutsättning att de uppfylls bör leda till en bra kvalitet för brukarna. Vi noterar dock att de inte har uppdaterats på 10 år. Verksamheten inom äldreomsorgen bör ha genomgått förändringar under denna period vilket kan påverka möjligheten att genomföra vissa garantier. Det kan exempelvis vara att vissa saker kan gå snabbare idag eller att vissa saker inte går att genomföra.

Vi bedömer därför att en genomgång av dessa bör göras för att se om de fortfarande är aktuella till dagens organisation. Framöver bör även en tätare uppföljning göras om de ska anses vara aktuella.

Det framgår i garantierna inte hur nämnden ser till att de efterlevs. För att skapa mer legitimitet för dessa mot brukaren och för den interna utvecklingen bör det framgå hur och hur ofta garantierna följs upp av nämnden.

Officiell statistik visar att Tidaholms kommun har betydligt lägre personalkontinuitet jämfört med jämförbara kommuner. Medelvärde av antal olika personal som en hemtjänsttagare mötte under en 14- dagarsperiod i Tidaholms kommun var 20, vilket är betydligt högre än liknande kommuner.

Personalkontinuiteten i Tidaholms kommun har försämrats senaste fem åren. Vi har inte utrett detta närmare och kan därför inte uttala oss om orsaken till den låga personalkontinuiteten och varför den minskat. En viss förklaring går att finna i att personalkontinuiteten överlag minskat i landet senaste åren och det finns vissa skillnader mellan olika kommunkategorier.

Officiell statistik visar att andel brukare inom särskilt boende i Tidaholm kommun som skattar bemötande, förtroende och trygghet på sitt äldreboende som bra eller mycket bra ligger i linje med genomsnittskommunen i Sverige. När det gäller mat och måltidsmiljö är brukare i Tidaholm mer nöjda än brukare i genomsnittskommunen.

Tidaholms kommun redovisar betydligt högre andel omsorgspersonal med adekvat utbildning (100 %) jämfört med genomsnittskommunen där 80–85 procent anses ha

adekvat utbildning. Vi noterar också att medianvårdtiden i Tidaholm i särskilt boende är lägre än i liknande kommuner, vilket indikerar att man har en sämre hälsa när man får beviljad plats på boende.

Väntetid i antal dagar från ansökningsdatum till erbjudet inflyttningsdatum i Tidaholms kommun låg på 40 dagar (medelvärde). Måttet väntetiderna till särskilda boenden ger i någon mening information om kommunernas kapacitet i termer av boendeplatser i förhållande till efterfrågan. Måttet kan säga något om kvaliteten genom att det är grundläggande att det överhuvudtaget finns tillgängliga platser i särskilda boenden. Generellt har väntetiderna till särskilda boenden ökat i Sverige. Väntetiden för ett särskilt boende var 57 dagar 2015 för genomsnittskommunen. År 2019 hade väntetiden ökat till 67 dagar.

Vi kan konstatera att om den samlade bedömningen av brukarnas enkäter bryts ner finns områden där brukarna är mindre nöjda. Framförallt blir det tydligt inom hemtjänsten. Statistiken visar även att det skiljer sig mellan olika enheter med särskilt boende och hemtjänstområden (geografiska områden), vilket skulle kunna innebära ett visst likvärdighetsproblem inom äldreomsorgen. Vi har inom ramen för denna granskning inte brutit ner dessa siffror mer, men kan konstatera att olikheter finns enligt brukarbedömningen.

De flesta av redovisade kvalitetsmått i detta avsnitt är brukarens skattningar/upplevelser (subjektiva mått) i samband med brukarundersökningar. Vi vill därför flagga för att brukarundersökningar innebär vissa utmaningar när brukares svar ska jämföras. Svaren på enkätundersökningar påverkas av flera faktorer som inte nödvändigtvis är kopplade till tjänsternas kvalitet.

Relevans och validitet i brukarundersökningar påverkas också av andel brukare som själva svarar på enkäterna. Oftast är denna andel låg och kan variera kraftigt både mellan kommuner och enheter inom en kommun. Det gör att det finns en risk att mätningarna inte är tillförlitliga och gäller samtliga brukare. Detta är även fallet när det gäller Tidaholms kommun, då vi noterar en stor variation i svarsfrekvensen mellan enheter och åren. Andelen brukare som själva svarar på enkäten i Tidaholms kommun ligger runt 30 – 40 % enligt offentlig statistik.

Ett annat dilemma med att använda endast brukarundersökningar för att jämföra kvalitet inom äldreomsorgen både mellan kommuner och enheter inom en kommun är att det inte alltid går att jämföra svar av olika personer. Individer tolkar frågorna och svarsskalorna på olika sätt. Detta är inte ett problem om målet med en brukarundersökning är att se om en grupp brukare är nöjda eller missnöjda med sin omsorg. I sådana fall är det brukarnas ojusterade åsikter om äldreomsorgen som är intressanta. Däremot blir skillnaden i respondenternas svar problematisk om man vill jämföra kvaliteten hos två utförare av äldreomsorg eller två kommuner.

Vidare visar studier att äldres hälsotillstånd och personlighet påverkar hur tillfredsställda de är med äldreomsorgens tjänster. Äldre som ser sin hälsa som svag är mindre benägna att vara nöjda med omsorgen de får och vice versa.

Vi anser dock att även om kvalitetsmått som bygger på brukarundersökningar har sina svagheter kan ändå brukarnas bedömningar ge vissa indikationer på kvaliteten inom äldreomsorgen och indikation på ett förhållande, men den bör, om möjligt, styrkas med ytterligare mått som är mer faktabaserad.

Vi anser att det är svårt att se en tydlig korrelation mellan nettokostnader och den upplevda kvaliteten inom äldreomsorgen. Detta gäller framförallt kostnaden och kvaliteten i hemtjänsten, då högre kostnad inte direkt förklaras med en högre upplevd kvalitet. När det gäller särskilt boende visar redovisade brukarundersökningar att den upplevda kvaliteten ligger i linje med jämförbara kommuner trots att dessa kommuner redovisar betydligt högre kostnad för särskilt boende.

Med tanke på ovanstående är vi tveksamma om de redovisade kostnaderna och/eller utfall i brukarundersökningar är korrekta och rättvisande. Brukarbedömningar är inte det mest pålitliga metodiken för att bedöma kvalitativt och ska därför tolkas med viss försiktighet.

Organisation med ansvar och roller för kvalitetsarbete inkl. kvalitetsuppföljning är fastställd.

Social- och omvårdnadsnämnden har organiserat sig i två förvaltningar och det är omsorgsförvaltningen som arbetar med äldreomsorg. Enligt nuvarande organisationsschema har förvaltningens organisation följande struktur:



Under 2020 har en ny socialchef tillsatts som ska bli chef för båda förvaltningarna och det finns ett uppdrag att organisera förvaltningarna till en, men nuvarande struktur är enligt uppgift den som gäller idag.

Hemtjänsten är uppdelad i fyra olika områden vars syfte är att täcka behovet i hela Tidaholms kommun. Vi har i vår granskning inte fördjupat oss i geografisk spridning av brukarna eller andra faktorer som spelar roll för kommunens organisering. I den offentliga statistiken finns inte brukartid angiven, dvs den andel av hemtjänstens arbetade tid som läggs hos brukaren, vilket är ett mått som kan användas för att mäta effektivitet i en hemtjänstorganisation.

Vi kan av organisationsschemat se att det finns ett antal funktioner som verkar övergripande, bland annat socialt ansvarig samordnare och medicinskt ansvarig sköterska. Den sistnämnda har en viktig roll i sammanställning av den årliga patientsäkerhetsberättelsen där information om bland annat avvikelser lämnas. De olika funktionernas ansvar kring kvalitet finns beskrivna i ledningssystemets processer (mer om detta under nästa avsnitt).

Av offentlig statistik framgår att 100 % av personalen oavsett enhet inom särskilt boende bedöms ha en adekvat utbildning för att utföra sitt jobb. Det innebär att samtlig personal som minst har en utbildning inom vård- och omsorgsprogrammet. Motsvarande snitt för riket är cirka 80 %.

Bedömning

Vi har i granskningen inte fördjupat oss i organisationen och om dess utformande påverkar möjligheterna till en god kvalitet. Vi kan konstatera att ett arbete pågår med en organisationsförändring vilket kommer leda till viss förändring.

Ett nyckeltal som sticker ut är personalkontinuitet inom hemtjänsten. En ökning har skett de senaste fem åren i antalet personer en brukare får träffa. Vi har inte utrett detta närmare och det kan finnas ett antal orsaker till att antalet ökat. Vi kan konstatera att utöver ett högt antal personer så svarar brukarna relativt lågt på bemötande, förtroende och trygghet från personalen vilket kan vara en effekt av detta. Vi uppmanar därför nämnden att i kommande omorganisation beakta denna fråga.

System, processer och rutiner för kvalitetsarbetet inom äldreomsorgen finns.

I vår granskning har vi begärt att få styrdokument för nämndens kvalitetsarbete. Vi har tagit del av två dokument:

- Omvårdnadsförvaltningen – ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete
- Ledningssystem processer

Den första är fastställd 20 maj 2014 av social- och omvårdnadsnämnden och går att klassa som ett kvalitetsledningssystem.

Styrdokumentet baseras på Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete. Syftet är att ledningssystemet ska säkra att verksamheten systematiskt och fortlöpande utvecklas och är av god kvalitet. Dokumentet fungerar som en vägledning för vad god kvalitet ska vara utifrån olika lagar.

Dokumentet beskriver inte bara vad god kvalitet ska vara utan även ansvarsfördelningar för de olika rollerna som finns i verksamheten, avvikelshantering, riskanalys och hur uppföljning ska ske av kvalitetsarbetet.

I dokumentet finns även kommunens inriktningsmål och nämnden har brutit ner dessa i effektmål. Vi kan konstatera att de inte uppdaterats så de stämmer överens med mål och indikatorer finns angivna i verksamhetsplanen för 2020.

Syftet med målen är att mäta om verksamheten håller de kvalitén som ställs i lagar och förordningar och är politiskt antagna mål för Tidaholms kommun.

Ledningssystemet beskriver även den interna ansvarsfördelningen från politisk nivå ner till medarbetaren.

I "ledningssystem processer" bryts processer, riktlinjer och rutiner ner än mer detaljerat. Här tydliggörs vilka aktiviteter och rutiner som kopplas till de olika processerna och vilken funktion som ansvarar för att det här fungerar och följs upp. Områdena som beskrivs delas in i olika kategorier och i dokumentet hänvisas till olika lagrum som visar på relevansen av området.

Vi kan av nuvarande dokument se att det inom ett antal processer saknas exempelvis när vissa områden ska följas upp och vem som ansvarar för det.

Bland annat kan vi se detta gällande personalens delaktighet i kvalitetsarbetet.

Bedömning

Vi kan av dokumentationen vi tagit del av se att ledningsprocesserna hämtar sin bäring i lagar och förordningar. Det bör bidra enligt vår bedömning till en ökad legitimitet för dokumenten. Dokumenten är utförligt beskrivande och bör även skapa en bra förutsättning för att arbeta med kvalitetsarbete.

Vi kan dock konstatera att det övergripande dokumentet inte verkar uppdaterats efter 2014 vilket de felaktiga målen visar på. En dokumentation som är inaktuell riskerar att bidra till att försvåra för verksamheten att arbeta utifrån rätt mål. Vi bedömer därför att nämnden bör uppdatera dokumentet med rätt information och tillse att den tätare följs upp och revideras vid behov.

Vi bedömer även att dokumentet med de samlade processerna ger en bra grund för verksamheten att följa sina processer och rutiner. Det finns dock ett antal områden som saknar alla uppgifter. En otydlighet i vem som ansvarar för området gör att det riskerar att falla mellan stolarna. Nämnden bör därför även se över detta och tillse att dokumentet omfattar samtliga processer.

Äldreomsorgens kvalitet kopplat till mål, uppdrag och värdighetsgarantier följs upp och nödvändiga åtgärder vidtas vid ev. avvikelser.

Enligt verksamhetsplanen ska nämnden två gånger per år redovisa till fullmäktige hur de utfört sitt uppdrag. På så sätt redovisas även nämndens verksamhetsmål. Vi kan i granskningen se att så sker vid delåret och i samband med verksamhetsberättelsen för helåret.

I verksamhetsberättelsen för 2019 finns målen redovisade. Där framgår att ett antal mål inte nått önskat utfall. Av nämndprotokoll kan vi inte se att nämnden agerat utifrån den informationen och inlett någon avvikelshantering.

Patientsäkerhetsberättelsen sammanställer verksamhetens kvalitetsarbete, vilket också redovisas till nämnd. Här framkommer bl. a avvikelser som skett under året, förbättringsområden och behov av intern kompetensutveckling.

Under 2019 framgår av rapporten att två anmälningar rapporterats till IVO. Det totala antalet avvikelser har minskat från 2018 års sammanställning.

Av patientsäkerhetsberättelsen framgår att åtgärder genomförs löpande av verksamheten under året, men vi kan inte av offentliga protokoll se att resultatet i sammanställningen lett till något agerande av nämnden.

Nämnden har månadsuppgöljning av ekonomin. Av protokoll framgår en åtgärdsplan för att nå en budget i balans. Av protokollen framgår vilka insatser som ska göras inom äldreomsorgen och vilka kostnader som beräknas minska. I beslutsunderlag finner vi däremot ingen riskanalys som beskriver vilken påverkan åtgärderna kan innebära för kvalitén i verksamheten.

Vi har tidigare i granskningen beskrivit de ledningsprocesser som verksamheten identifierats. En av delarna i arbetet är uppföljningen. För majoriteten av processerna finns angivet hur ofta de ska följas upp och av vilken funktion.

Intervallen hur ofta en uppföljning ska ske är ofta angiven som "vid behov", "vid revidering" eller "kontinuerligt".

Bedömning

Vi ser utifrån vår granskning att det finns goda rutiner för månadsvis rapportering av ekonomiskt utfall till nämnden. Verksamhetsmålen och kvalitetsarbetet följs upp strukturerat men inte lika ofta. Det framkommer heller inte att ej nådda mål föranleder någon åtgärd från nämndens sida. Att verksamhetsmål följs upp två gånger per år är en vanlig hantering och det går inte begära att det ska ske oftare. Vi ser även i verksamhetsberättelsen hur förslag på åtgärder lyfts fram av verksamheten. För att dessa tillsammans med exempelvis en patientsäkerhetsberättelse ska utveckla verksamheten krävs att nämnden analyserar och följer upp avvikelser mot egna mål på ett tydligt sätt och agerar när de ej uppnås, något vi inte kan se görs.

Vi har även belyst skillnader mellan olika enheter. Nuvarande mått mäts ur ett helhetsperspektiv, exempelvis brukarbedömning. Det innebär att spridningen i svaren mellan enheterna inte tydligt framkommer. Faran med det är att nämnden missar detta i sin möjlighet till styrning av verksamheten. Vi bedömer det därför viktigt att nämnden bryter ner vissa av indikatorerna på enhetsnivå för att skapa en mer komplett bild av verksamheten.

Förvaltningen arbetar internt med ledningsprocesser och ska följa upp dessa enligt nuvarande modell. Då en majoritet av uppföljningarna inte är angivna med tidsintervaller finns en viss risk att det dröjer innan dessa ses över. Vissa processer ska följas upp vid en revidering. För att ledningssystemet ska hållas aktuellt bör uppföljningen komma före revideringen då man vid en uppföljning av processen kan stämma av behovet av revidering. Vi bedömer att det kan vara bra att se över hur ofta processerna ska genomföras och tydliggöra detta så inte förändringar missas att läggas in.

Nämnden har påbörjat ett långsiktigt förändringsarbete för att anpassa äldreomsorgen till den demografiska och tekniska utvecklingen.

Vi har i granskningen gått igenom protokoll och begärt dokumentation som visar att ett långsiktigt förändringsarbete påbörjats. Utifrån protokoll 23 april 2019 framgår att förvaltningen själva tagit ett aktivt grepp i frågan och begärt få ett uppdrag. De skriver

bland annat "utifrån ett flertal parametrar kommer det i framtiden bli nödvändigt att se över hur kommunens äldreomsorg utformas och bedrivs. Omvårdnadsförvaltningen ställer därför förfrågan till social- och omvårdnadsnämnden om att ge mandat till förvaltningen att inleda ett arbete med att ta fram en plan för framtidens äldreomsorg."

Social- och omvårdnadsnämnden beslutar att ge i uppdrag till förvaltningen att inleda arbetet med att ta fram alternativa planer för framtidens äldreomsorg. I förvaltningens förslag finns en begäran att ta fram en plan, men nämnden ändrar detta i sitt beslut och vill att förvaltningen ska arbeta utifrån ett antal planer för att täcka olika tänkbara scenarion.

Det definieras dock inte i beslutet exakt vad förvaltningen ska titta på eller vad nämnden anser vara relevanta områden att utveckla och förändra. Enligt vår kontakt med socialchef beräknas utredningen att vara klar årsskiftet 2020 och då presenteras för nämnd. Vi kan av offentliga protokoll inte se att nämnden har efterfrågat information från förvaltningen hur utredningen fortlöper från april 2019 och till idag.

Av tidigare nämnd verksamhetsplan 2020 är det angivet att investeringsplan för 2021–2030 ska finnas med som bilaga, men i bilagan framgår endast investeringsbehovet fram till 2022, vilket är slutåret för denna mandatperiod.

Bedömning

Vi kan av granskningen konstatera att det pågår ett förändringsarbete inom verksamheten som ännu inte redovisats för nämnden. Vi kan därför i dagsläget inte uttala oss om hur långt eller hur omfattande detta arbete är.

Äldreomsorgen, liksom andra verksamheter, står inför stora utmaningar och vi bedömer det viktigt att nämnden aktivt fortsätter arbetet med förändringsarbetet. Investeringar i form teknisk utrustning är en av de delar nämnden måste ha koll på, men även den demografiska utvecklingen påverkar behov av exempelvis boendeplatser på kort och lång sikt.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [LinkedIn](#) or [Twitter](#).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.