



Granskning av kompetensförsörjning inom äldreomsorgen

Rapport
Perstorps kommun

KPMG AB

2023-06-13

Antal sidor 20



Perstorps kommun

Granskning av kompetensförsörjning inom äldreomsorgen

2023-06-13

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	5
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	5
2.2	Revisionskriterier	6
2.3	Metod	6
3	Resultat av granskningen	7
3.1	Mål och styrning	7
3.2	Analyser, utvärdering och förbättringsåtgärder	11
3.3	Medarbetarundersökningar och avslutningssamtal	15
4	Slutsats och rekommendationer	18

1 Sammanfattning

KPMG har av Perstorps kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2023.

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen och socialnämnden har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och socialnämnden till viss del har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.

Vi bedömer att socialnämnden har beslutat om egna indikatorer för kommunfullmäktiges mål år 2023. Inga av socialnämndens beslutade indikatorer för 2023 knyter an till kompetensförsörjning. Vi ställer oss frågande till att nämnden valt att inte inkludera kompetensförsörjning i sin nedbrytning av fullmäktiges övergripande mål. Det är av vikt att det tydliggörs vad nämndens mål med kompetensförsörjningsarbetet är och hur det ska följas upp. Vi konstaterar att nämnden ännu inte beslutat om målvärden för indikatorerna och bedömer att detta bör ske snarast. Vidare konstaterar vi att två av 2022 års tre indikatorer avseende attraktiv arbetsgivare inte har följts upp i samband med årsredovisningen. Vår uppfattning är att nämnden framåt kan ta ett större ansvar i att säkerställa att de fastställda indikatorerna följs upp regelbundet.

Vi bedömer att kommunstyrelsen till viss del följer upp socialnämndens arbete med kompetensförsörjning. En övergripande uppföljning sker kring de arbetsmiljömål som kommunstyrelsen fastställt, samt av handlingsplanen för heltid som norm. Vi bedömer att kommunstyrelsens uppföljning av socialnämndens kompetens- och personalförsörjning behöver breddas utanför det systematiska arbetsmiljöarbetet. Vår bedömning är att kommunstyrelsen inte följt upp socialnämndens arbete med målindikatorer och avvikelser i nämndens uppföljning av budgetmålet under 2022. Kommunstyrelsen bör framgent säkerställa att avvikelserna i socialnämndens redovisning av måluppfyllelse följs upp, både utifrån sin övergripande HR-roll och uppsiktsplikten. Då inget av målen eller indikatorerna för 2023 har avser kompetensförsörjning är vår uppfattning dock att hur kommunstyrelsen avser följa upp socialnämndens kompetensförsörjning behöver förtydligas.

Vi bedömer att de kommunövergripande riktlinjerna för kompetensförsörjning regelbundet behöver revideras och aktualiseras i verksamheterna.

Vi bedömer att socialförvaltningen vidtagit åtgärder för att uppnå de mål som angivits i kommunledningsförvaltningens handlingsplan avseende heltid som norm. Vår uppfattning är dock att socialförvaltningen saknar en struktur för egna långsiktiga bedömningar, analyser samt påföljande handlingsplaner och åtgärder gällande kompetensförsörjningsbehovet inom äldreomsorgens verksamheter. Exempelvis saknas en kompetensförsörjningsplan.

Vi bedömer att det finns en systematik i hur äldreomsorgen fångar upp behov av kompetensutveckling i organisationen. Det finns en digital utbildningsplattformen,

Perstorps kommun

Granskning av kompetensförsörjning inom äldreomsorgen

2023-06-13

Äldreomsorgen arbetar löpande med medarbetarsamtal och genomför insatser för att vidareutbilda vårdbiträden till undersköterskor, mot bakgrund av ny lagstiftning.

Vi bedömer att medarbetarundersökningar har genomförts, men att det saknas regelbundenhet i dessa. Vi bedömer att det är en brist att medarbetarundersökningen inte har genomförts 2021, då socialnämndens årliga uppföljning av målen baserades på att enkäten genomfördes. Vidare ser vi brister i att undersökningen förändrats mellan år 2020 och 2022 utan hänsyn till socialnämndens målkriterier. Vi bedömer att det saknas struktur för hur undersökningarnas resultat följs upp och hur eventuella åtgärder genomförs med anledning av resultaten.

Vi bedömer att det finns skriftliga rutiner för att fånga upp synpunkter från medarbetare som slutar i äldreomsorgens verksamheter. Vi kan dock konstatera att avslutningssamtal inte genomförs på något systematiskt sätt och att uppföljning av erhållna synpunkter inte sker eller efterfrågas på någon nivå.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi socialnämnden att:

- Se över hur kompetensförsörjningsarbetet ska mätas och följas upp när inga av nämndens målkriterier är kopplade mot kompetensförsörjning.
- Arbeta strukturerat med kort- och långsiktiga handlingsplaner inom kompetensförsörjningsområdet, till exempel i form av en kompetensförsörjningsplan.
- Tillse att de kommunövergripande riktlinjerna för avslutningssamtal efterlevs.
- Verka för att frågorna i medarbetarundersökningen har en förankring i de nyckeltal förvaltningen ska följa upp och återrapportera avseende kompetensförsörjning.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Förtydliga för förvaltningarna hur de förväntas följa upp och återrapportera sitt kompetensförsörjningsarbete, när inga mål inom området finns antagna.
- Aktivt följa upp socialnämndens arbete inom kompetensförsörjningen i enlighet med det övergripande personalansvaret och uppsiktsplikten.
- Överväga att ta fram en kommunövergripande struktur för arbetet med kort- och långsiktiga handlingsplaner inom kompetensförsörjningsområdet, till exempel i form av en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan.
- Regelbundet revidera och uppdatera befintliga riktlinjer och rutiner inom kompetensförsörjningsområdet.

2 Bakgrund

KPMG har av Perstorps kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2023.

Kompetensförsörjningen blir en allt större utmaning när befolkningsstrukturen förändras framöver när antalet personer i arbetsför ålder inte ökar i samma takt som antalet personer över 80 år. Under kommande år kommer sysselsättningsökningen inte att räcka till för att täcka de ökade personalbehoven som finns i offentlig sektor, framför allt inom äldreomsorgen.

Att ha tillgång till personal i tillräcklig omfattning och med rätt utbildning är av stor betydelse för en god kvalitet i verksamheten. Utan en kvalitetssäkrad tillgång till personal finns en risk att kvaliteten i verksamheten försämras. En viktig förutsättning för att klara kompetensförsörjningen är att befintlig och presumtiv personal uppfattar kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

Av tidigare genomförd fördjupad granskning framgår att personalomsättningen bland baspersonal var relativt hög under 2022, då hemtjänsten uppvisade en personalomsättning på 15,6 % och personalomsättningen inom särskilt boende låg på 7,2 %. Den högsta procentsatsen uppvisades inom hälso- och sjukvårdsorganisationen där personalomsättningen låg på 20,9 % under 2022.

Revisorerna har i sin riskanalys för 2023 bedömt att det finns en risk för att kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen inte bedrivs på ett ändamålsenligt och systematiskt sätt för att trygga framtida behov. Revisorerna önskar därav göra en fördjupad granskning av kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen och socialnämnden har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.

Granskningen avser besvara följande revisionsfrågor:

- Vilka mål och indikatorer har socialnämnden formulerat för att uppnå fullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare?
- Vilka bedömningar och analyser har gjorts beträffande kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt?
- Vilka handlingsplaner har fastställts och har åtgärder vidtagits utifrån de analyser och slutsatser som dragits?
- Finns system för att årligen fånga upp behov av kompetensutveckling i organisationen?
- Genomförs medarbetarundersökningar i syfte att bland annat undersöka vad medarbetarna tycker om Perstorps kommun som arbetsgivare? Hur följs resultatet upp inom äldreomsorgens verksamheter?

- Finns rutiner för att fånga upp synpunkter från medarbetare som slutar i äldreomsorgens verksamheter och hur tas i så fall dessa synpunkter tillvara?
- På vilket sätt följer kommunstyrelsen upp socialnämndens arbete med kompetensförsörjning?

Granskningen avser socialnämndens arbete med kompetensförsörjning inom äldreomsorgens verksamheter, dvs. hemtjänst, särskilt boende samt hälso- och sjukvårdsorganisationen. Kommunstyrelsen granskas övergripande utifrån sin kommunövergripande HR-roll.

2.2 Revisionskriterier

- Kommunallagen 6 kap § 6.
- Tillämpbara interna regelverk och policys.

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av arbetsmiljöpolicy, socialnämndens årsredovisning, verksamhetsplan och mål för 2022, rutin för avslutad anställning, mall för avgångssamtal, handlingsplan för deltid till heltid, uppföljning av handlingsplan för deltid till heltid, rutin för medarbetarsamtal, reglemente för kommunstyrelsen och socialnämnden, riktlinje för introduktion av nyanställda, riktlinjer för kompetensöverföring, riktlinjer vid anställning, sammanställning av socialnämndens medarbetarundersökning 2022, beskrivningar av steg 1, 2, 3 och 4 i utbildningsportalen Diploma, årshjul för socialnämndens utbildningar och årshjul för utbildning inom kompetensförsörjning.
- Intervjuer har genomförts med HR-chef på kommunledningsförvaltningen, enhetschefer särskilt boende, enhetschefer hemtjänst, enhetschef öppenvård och tillförordnad verksamhetschef äldreomsorgen.

3 Resultat av granskningen

3.1 Mål och styrning

3.1.1 Kommunens mål och styrning

Kommunfullmäktige beslutade om sex kommunövergripande mål för 2022¹. Det sjätte målet berör kompetensförsörjning och lyder: *En kommun med bra arbetsvillkor och attraktiva arbetsplatser*. I målbeskrivningen framgår att Perstorps kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare med attraktiva arbetsplatser, där en gemensam ledar- och medarbetarfilosofi ska efterlevas och där engagemang, service och bemötande är ledorden. Målet följdes upp i kommunfullmäktiges årsredovisning² genom tre kommunövergripande indikatorer som slås ihop för samtliga nämnder: Sjukfrånvaro hos medarbetare (%), heltidsanställda månadsavlönade, andel (%), och medarbetarengagemang totalindex.

För år 2023 har kommunfullmäktige beslutat om ett nytt målstyrningssystem³ för kommunen och antagit fyra kommunövergripande mål⁴. De nya målen skiljer sig från föregående års mål och inget av dem är direkt knutet till kommunens personal- och kompetensförsörjning. Se nedan.

Målområde	Mål
Goda uppväxtvillkor för barn och unga	I Perstorp ska årligen fler barn och unga växa upp i trygghet, jämlikhet och med möjlighet att förverkliga sin potential
Egenförsörjning och tillväxt	I Perstorp ska årligen fler invånare ha trygga och utvecklande möjligheter till egenförsörjning
Goda livsmiljöer och levnadsvanor	I Perstorp ska årligen fler invånare ha hållbara livsmiljöer som bidrar till ökad folkhälsa
Hållbar ekonomisk utveckling	Perstorps kommunkoncern ska ha en långsiktigt hållbar ekonomisk utveckling

¹ Budget 2022 Perstorps kommun, sid. 25.

² Årsredovisning Perstorps kommun, antagen av KF 2023-04-26 § 50.

³ KF 2023-02-15 § 18.

⁴ KF 2023-02-15 § 19.

Perstorps kommun

Granskning av kompetensförsörjning inom äldreomsorgen

2023-06-13

Enligt det nya målstyrningssystemet ska respektive nämnd fastställa egna indikatorer kopplade till fullmäktiges mål. Utifrån dessa fastställs sedan aktiviteter för respektive verksamhet och enskild medarbetare. Den nya målstrukturen illustreras i figuren nedan. Socialnämndens indikatorer för 2023 presenteras under avsnitt 3.1.2.



Fullmäktige har i sin arbetsmiljöpolicy⁵ fastställt ytterligare två mål som har bäring på kommunen som arbetsgivare. Enligt policyn ska nämnderna följa upp målen i årsredovisningen och i den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Målen är:

- Perstorps kommun ska genom sitt arbetsmiljöarbete upplevas som en attraktiv arbetsgivare.
- Perstorps kommun ska genom sitt arbetsmiljöarbete ha en låg sjukfrånvaro.

Kommunstyrelsens styrning

Kommunstyrelsens reglemente⁶ reglerar styrelsens övergripande ansvar för personalpolitiken. I det övergripande ansvaret ingår att styrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Bland annat innebär detta att kommunstyrelsen utfärdar kommungemensamma policydokument och riktlinjer inom personalområdet och utövar arbetsgivaransvar inklusive arbetsmiljöansvar för personal anställd inom kommunstyrelsens ansvarsområde.

Kommunstyrelsen har antagit ett antal ytterligare styrdokument som reglerar personalpolitiken i samtliga nämnder, däribland riktlinjer vid anställnings upphörande⁷, riktlinjer för introduktion av nyanställda⁸, riktlinjer för kompetensöverföring vid personalavgångar⁹ och en handlingsplan - från deltid till heltid¹⁰. Flertalet av dessa styrdokument har inte blivit reviderade på lång tid. Det uppges i intervju med HR-chef på kommunledningsförvaltningen att det pågår en översyn av styrdokumenterna med målsättningen att ha ett ärende klart för beslut i kommunfullmäktige till augusti 2023.

⁵ Reviderad av kommunfullmäktige 2017-03-22.

⁶ Antaget av kommunfullmäktige 2018-09-19.

⁷ Antaget av kommunstyrelsen 2010-04-28.

⁸ Antaget av kommunstyrelsen 2010-04-28.

⁹ Antaget av kommunstyrelsen 2008-05-28.

¹⁰ Antaget av kommunstyrelsen 2017-12-12.

3.1.2 Socialnämndens mål och uppföljning

Målstruktur

Mot bakgrund av pågående revidering av nämndernas målstruktur har vi valt att redovisa både socialnämndens målstruktur från 2022 och den nya, ännu ej färdigställda målstrukturen för 2023.

Under år 2022 skulle Perstorps kommuns nämnder, dess verksamheter och medarbetare bryta ned och arbeta mot fullmäktiges beslutade målen enligt följande:



Av socialnämndens budget för 2022¹¹ framgår att nämnden under året skulle arbeta mot det kommunövergripande målet *En kommun med bra arbetsvillkor och attraktiva arbetsplatser* genom ett eget mål: *Arbetsplatserna ska präglas av god arbetsmiljö med hög trivsel*. Av socialnämndens verksamhetsplan för 2022¹² framgår att förvaltningen skulle uppnå målet genom arbete med heltid som norm, i såväl rekryteringar som i utbildning av personal.

Tre indikatorer kopplades till målet i socialnämndens budget:

1. Medarbetarnas upplevelse av arbetsmiljö (målvärde: 83 % positiva svar).
2. Medarbetarnas upplevelse av chefskap, styrning och ledning (målvärde: 79 % positiva svar).
3. Antalet heltidstjänster (målvärde: 79 heltidstjänster).

Socialnämnden har därtill framtagit ett särskilt måldokument¹³ med fyra egna målområden för nämndens verksamheter 2022. I ett av dessa målområden, *Egenförsörjning och tillväxt*, angav nämnden att anställda ska ha trygga och utvecklande möjligheter till egenförsörjning och möjlighet till kompetensutveckling i sin yrkesroll.

För år 2023 har socialnämnden, utifrån fullmäktiges nya mål och målstruktur (se avsnitt 3.1.1), antagit¹⁴ följande fyra indikatorer:

- Mödrar som tillfrågats om utsatthet.
- Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg som besväras av ensamhet.
- Skuldsatta invånare 18+ hos Kronofogden.
- Antal barn som är placerade.

¹¹ Socialnämndens budget 2022, sid.10–11.

¹² Socialnämndens verksamhetsplan 2022, sid.6–7.

¹³ Socialnämndens mål 2022, sid. 3.

¹⁴ Antaget av socialnämnden 2022-04-18 § 49.

Vid sitt sammanträde i april 2023 beslutade socialnämnden att uppdra åt förvaltningen att till nästa sammanträde ta fram förslag till måtvärden. Av socialnämndens och socialnämndens arbetsutskotts protokoll för sammanträdena i maj 2023 framgår dock att frågan om måtvärde ej behandlats ytterligare.

Av intervjuer med äldreomsorgens enhetschefer framkom att arbetet med mål och indikatorer har upplevts som ostrukturerat under 2022. Detta då nämnden både formulerade mål och indikatorer utifrån fullmäktigemålen och samtidigt arbetade mot andra, eget definierade målområden. Äldreomsorgens enhetschefer upplever att framtagandet av indikatorer under 2023 följt en mer sammanhållen struktur med en tydligare koppling direkt mot fullmäktiges mål.

Uppföljning

Av socialnämndens årsredovisning 2022¹⁵ framgår uppföljning av målet *Arbetsplatsen ska präglas av god arbetsmiljö med hög trivsel*. Det framgår att två av indikatorerna: *Medarbetarnas upplevelse av arbetsmiljö* samt *Medarbetarnas upplevelse av chefskap, styrning och ledning* inte följts upp under 2022, då frågorna inte inkluderades i årets medarbetarenkät. För den tredje indikatorn, *Antalet heltidstjänster*, redovisade socialnämnden ett utfall på 108 heltidstjänster år 2022. I årsredovisningen har nämnden dock angivit att målvärdet är 120 heltidstjänster, snarare än målvärdet 79 tjänster som fastställdes i budget 2022.

Kommunstyrelsen har inte följt upp ovan avvikelser i socialnämndens arbete med indikatorer och uppföljning av budgetmålet under 2022.

Det har i samband med intervjuer med äldreomsorgens enhetschefer och verksamhetschef framkommit att socialförvaltningen i viss utsträckning tolkat uppdraget kring heltid som norm som ett skall-krav. Syftet med uppdraget är dock att heltid alltid ska erbjudas som en valmöjlighet. Detta har inneburit att anställningar på deltid inte kunnat nyttjas för att täcka luckor i schemalaggningen och att heltidspersonal behövt ta resursspass för att täcka upp timmar på annan arbetsplats än ordinarie. De enskilda medarbetarna uppges ha upplevt svårigheter till följd av detta, framför allt på grund av bristande introduktion till arbetsplatsen där medarbetarna utför resursspassen. I intervjuer med äldreomsorgens enhetschefer framkom även att heltid som norm inte nödvändigtvis är förankrat med enskild medarbetares ambition. Många medarbetare uppges inte vilja arbeta heltid då flertalet av yrkena inom äldreomsorgen upplevs fysiskt och psykiskt belastande att utföra på heltid.

Socialförvaltningen följer upp verksamheternas sjukfrånvaro löpande mot bakgrund av det centralt beslutade arbetsmiljömålet 2022. Av årsredovisningen framgår att förvaltningens totala sjukfrånvaro 2022 var 7,9 %.

3.1.3 Bedömning

Vi bedömer att socialnämnden har beslutat om egna indikatorer kopplat till kommunfullmäktiges mål 2023. Vi konstaterar att inga av socialnämndens beslutade indikatorer för 2023 knyter an till kompetensförsörjning. Vi ställer oss frågande till att

¹⁵ Socialnämndens årsredovisning 2022, sid. 7–8.

nämnden valt att inte inkludera kompetensförsörjning i sin nedbrytning av fullmäktiges övergripande mål. Vi bedömer att det är av vikt att det tydliggörs vad nämndens mål med kompetensförsörjningsarbetet är och hur det ska följas upp. Vidare konstaterar vi att nämnden ännu inte beslutat om målvärden för indikatorerna och bedömer att detta bör ske snarast. Vi kan även konstatera att två av 2022 års tre indikatorer avseende attraktiv arbetsgivare inte har följts upp i samband med årsredovisningen. Vår uppfattning är att nämnden framåt kan ta ett större ansvar i att säkerställa att de fastställda indikatorerna följs upp regelbundet.

Vi bedömer att kommunstyrelsen till viss del följer upp socialnämndens arbete med kompetensförsörjning. Vi kan konstatera att en övergripande uppföljning sker kring arbetsmiljöfrågor kopplat till arbetsmiljömålen som kommunstyrelsen fastställt och av handlingsplanen för heltid som norm. Vi bedömer att kommunstyrelsens uppföljning av socialnämndens kompetens- och personalförsörjning behöver breddas utanför det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det behöver särskilt förtydligas hur nämnderna ska bryta ner fullmäktiges mål och följa upp dessa. Vi bedömer att kommunstyrelsen bör säkerställa att framgent följa upp avvikelser i socialnämndens uppföljning av kommunövergripande mål, både utifrån sin övergripande HR-roll och uppsiktsplikten. Då inget av socialnämndens indikatorer för 2023 avser kompetensförsörjning är vår uppfattning dock kommunstyrelsen behöver förtydliga hur den avser följa upp socialnämndens kompetensförsörjningsarbete.

I enlighet med kommunstyrelsens uppdrag att besluta om kommungemensamma policys och riktlinjer inom personalområdet bedömer vi att gällande kommunövergripande riktlinjer behöver uppdateras och aktualiseras i verksamheterna.

3.2 Analyser, utvärdering och förbättringsåtgärder

3.2.1 Bedömningar och handlingsplaner

Vi har inom ramen för granskningen inte tagit del av någon rutin eller handlingsplan som fastställer hur socialnämnden arbetar med bedömningar och analyser kopplat till kompetensförsörjningen, till exempel i form av en kompetensförsörjningsplan. Vid intervjuer med äldreomsorgens enhetschefer beskrivs att arbetet med kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen till stor del varit reaktivt och kortsiktigt, med fokus på att lösa de omedelbara behov som finns för att tillgodose vårdtagarnas behov.

Handlingsplaner

År 2017 framtog kommunledningsförvaltningen en kommunövergripande handlingsplan för heltid som norm¹⁶. Vid handlingsplanens författande fanns 245 tillsvidareanställningar på socialförvaltningen, varav 81 heltidsanställningar, motsvarande 33 %. I handlingsplanen fastställde kommunledningsförvaltningen följande mål för socialförvaltningen:

¹⁶ Handlingsplan - från deltid till heltid, 2017-12-12.

Perstorps kommun

Granskning av kompetensförsörjning inom äldreomsorgen

2023-06-13

Tid	Antal personer med deltid som höjs till heltid	Andel heltidsanställda i socialförvaltningen (%)
2018-12-31	Minst 6 3 AT har fått utökad tjänstgöringsgrad till heltid 1 AT nyanställd heltid 6 AT har fått fler % i sin grundtjänst (dock ej heltid)	36 %
2019-12-31	Minst 5	38 %
2020-12-31	Minst 4	39 %
2021-12-31	Minst 3	40 %
2022-12-31	Minst 3	42 %
2023-12-31	Minst 3	44 %

Följande aktiviteter har identifierats för att nå målen:

När	Var	Hur
2018-01-01 - 2023-12-31	Hela Vård och Omsorg plus HVB boende	Införande av Time Care, vilket kan innebära annat sätt att lägga schema och täcka planerad frånvaro, vilket i sin tur innebär möjlighet till högre tjänstgöringsgrad.
	Hela Socialförvaltningen	Uppstart av bemanningspool för att täcka vikariebehov. Kan innebära nya heltidstjänster eller kombinationstjänster.
	Hela Socialförvaltningen	Omprovning av tjänstgöringsgrad vid nyanställningar.
	Vård och omsorg	Kartlägga möjligheter till eventuella kombinationstjänster och när möjlighet finns skapa sådana tjänster. Tillsättande av arbetsgrupper och anordnande av workshops för att se på möjligheter att genom ökad flexibilitet skapa heltidstjänster. Tillsättande av arbetsgrupper och anordnande av workshops för att se på möjligheter att förnya arbetsrutiner som skapar möjlighet till jämnare personalbehov.

År 2022 hade socialförvaltningen 210 tillsvidareanställda. Av socialnämndens årsredovisning framgår att 108 var heltidsanställda. Följaktligen var cirka 51 % heltidsanställda, vilket överträffar målsättningen i handlingsplanen på 42 % heltidsanställningar per 2022-12-31.

Av socialnämndens årsredovisning framgår vidare att den genomsnittliga sysselsättningsgraden för heltidsanställda år 2022 uppgick till 92,2 %, vilket innebär en ökning i jämförelse med 2021 (87,1 %) och 2020 (85,9 %).

Övriga åtgärder

I intervju med tillförordnad verksamhetschef i äldreomsorgen beskrivs att det har saknats ett tydligt individanpassat fokus i arbetet med kompetensförsörjningen. En projektanställning som har arbetat med rekrytering under 2022 beskrivs dock ha medfört en mer individualiserad och genomarbetad rekryteringsprocess. Äldreomsorgen arbetar för närvarande med att tillvarata lärdomar från dessa processer för det framtida arbetet med rekrytering inom ramen för sin ordinarie organisation.

Tidigare har enhetscheferna inom äldreomsorgens verksamheter arbetat olika med schemaläggning. I vissa fall har medarbetarna själva får lägga sina scheman och i andra fall har dessa skapats av enhetschefen själv. Inför 2023 fastställdes att all schemaläggning inom äldreomsorgen ska göras av respektive enhetschef, med cirka sex veckors framförhållning. Förändringen uppges i intervju ha mottagits väl bland medarbetarna.

En controllerfunktion tillsattes vid förvaltningen i december 2022, vilket bland annat uppges ha förtydligat budgetansvaret hos respektive enhetschef. Det har enligt uppgift tidigare funnits otydligheter i huruvida budgetansvaret låg hos förvaltningsekonom eller enhetschef. Tidigare har enhetscheferna fått en tilldelad personalbudget som beräknats utifrån ett så kallat bemanningstal. Bemanningstalet framhölls under intervjuer ha varit oförändrat under de senaste åren och upplevs därför som omodernt, då resursfördelningen inte utgår från aktuell vårdtyngd.

I intervjuer med enhetschefer i äldreomsorgen framgår att den nya controllerfunktionen har mottagits väl, då enhetscheferna upplever att de har en större insyn i budgetprocessen och hur de nyckeltal som styr verksamhetens tilldelade resurser framtagits. Enhetscheferna uppger att det förtydligade budgetansvaret, med stöd av controller, kan leda till ett förbättrat och mer verksamhetsnära arbetssätt med rekrytering, analyser och förbättringsåtgärder på kort såväl som lång sikt.

Två framtida utmaningar som verksamheterna särskilt identifierat är rekrytering och bemanning utifrån de nya reglerna om 11 timmars sammanhållen dygnsvila samt den skyddade yrkestiteln för undersköterskor. På enhetsnivå framhålls det som att det har funnits bristande framförhållning kring dessa utmaningar. Detta eftersom enheterna i stor utsträckning har behövt arbeta med kortsiktiga utmaningar i verksamheten.

3.2.2 System för kompetensutveckling

Under intervjuerna med enhetscheferna i äldreomsorgen framkom att varje nyanställd medarbetare inom äldreomsorgen ska genomgå ett särskilt och obligatoriskt introduktionsprogram¹⁷. Programmet sträcker sig över ett år och är uppdelat i fyra steg. Varje steg innehåller ett antal kunskapsfrågor som ska besvaras korrekt för att

¹⁷ Steg 1, 2, 3 och 4 Diploma.

medarbetaren ska uppnå godkänt resultat i introduktionen. De fyra stegen och deras respektive delmoment listas nedan.

1. Inför anställning

Detta steg ska genomföras innan anställningen inom Perstorps äldreomsorg påbörjas och består av:

- a. Social dokumentation – grundkurs (53 min)
- b. Läkemedelshantering – grundkurs (27 min)
- c. Basala hygienrutiner (33 min)
- d. Sekretess inom LSS och SoL (49 min)

2. Första veckan – utbildning och test

Dag 1–4: Bredvidgång i verksamheten för att erhålla förståelse kring rutiner, policys, regler, m.m.

Dag 5: Förflyttningsteknik – manuella förflyttningar (1h 12 min). Jobba säkert med läkemedel (2h).

Efter genomförd bredvidgång och utbildning genomförs digitalt läkemedelstest från Apoteket.

3. Under dina 3 första månader

Inom 3 månader från anställningen genomförs följande utbildningar:

- a. Jeanette och sekretessen (50 min)
- b. Social dokumentation och genomförandeplan i praktiken (2h 15 min)
- c. Hot och våld – grundkurs (1h 4 min)
- d. Lågaffektivt bemötande (30 min)

4. Under ditt första år

Inom första året från anställningen genomförs följande utbildningar:

- a. Lex Sarah – Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd (47 min)
- b. Lex Maria – grundkurs (1h 40 min)
- c. Grundläggande brandskydd (50 min)
- d. Lågaffektivt bemötande – förebygg och bemöt utåtagerande beteende (37 min)

Utbildningarna är tillgängliga via Diploma¹⁸, dit samtliga medarbetare får en inloggning. Utöver detta genomförs även utbildningar löpande under året enligt ett årshjul, till exempel grundutbildningar i dokumentation för nyanställda, brandskydd samt hjärt- och lungräddning (HLR) för samtliga anställda. Enhetschefer uppger även att det finns möjlighet att ordna särskilda utbildningar om brister identifieras hos personalen.

¹⁸ Diploma är en utbildningsportal där samtliga utbildningar inom socialförvaltningen ligger samlade.

Vid intervjuer med enhetschefer i äldreomsorgen framkommer vidare att det på ett individuellt plan finns ett medarbetansvar att själv ta initiativ för sin kompetensutveckling. Medarbetarsamtalen utgör här en viktig del, där medarbetarna förväntas besvara frågor kring sin egen utveckling och insatser framgent för att fortsatt utveckling. Särskilt aktuellt i äldreomsorgens verksamheter är för närvarande att vidareutbilda vårdbiträden till undersköterskor utifrån den skyddade yrkestitel för undersköterskor, som träder i kraft per 1 juli. Äldreomsorgen erbjuder därför vårdbiträden att arbeta 50 % och utbilda sig till undersköterska 50 % till 100% lön, för att därigenom säkerställa kompetensförsörjningen i enlighet med den nya lagstiftningen.

3.2.3 Bedömning

Vi bedömer att förvaltningen vidtagit åtgärder för att uppnå de mål som angivits i kommunledningsförvaltningens handlingsplan avseende heltid som norm. Vår uppfattning är dock att socialförvaltningen saknar en struktur för egna långsiktiga bedömningar, analyser samt påföljande handlingsplaner och åtgärder gällande kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt inom äldreomsorgens verksamheter. Vi kan konstatera att det långsiktiga perspektivet har blivit lidande till följd av att enhetschefer i stor utsträckning behöver arbeta med kortsiktiga utmaningar och eftersom det saknas riktlinjer, rutiner och uppföljning för den långsiktiga kompetensförsörjningen, till exempel i form av en kompetensförsörjningsplan. Vi konstaterar samtidigt att äldreomsorgen är inne i en förändringsprocess där enhetscheferna får ett förtydligt ansvar över budget, där en samsyn kring samordning av bemanning håller på att formas och det finns en avsikt att stärka rutinerna för rekryteringsprocessen.

Vi bedömer att det finns en systematik i hur äldreomsorgen fångar upp behov av kompetensutveckling i organisationen. Utbildningsplattformen Diploma säkerställer att medarbetarna genomför grundläggande utbildningar med tillhörande kunskapstest och att möjligheter till ytterligare utbildning ges. Vidare arbetar äldreomsorgens verksamheter löpande med medarbetarsamtal där medarbetarens behov aktivt efterfrågas, parallellt med att strukturella insatser för att vidareutbilda vårdbiträden till undersköterskor har genomförts mot bakgrund av ny lagstiftning.

3.3 Medarbetarundersökningar och avslutningssamtal

Medarbetarundersökningar

Socialförvaltningen genomförde en medarbetarundersökning under 2022¹⁹. Undersökningen är uppdelad utifrån olika frågeområden. Medarbetarna svarar utifrån en femgradig skala mellan stämmer mycket dåligt (lågt värde) till stämmer mycket bra (høgt värde). Socialförvaltningens genomsnittliga resultat per frågeområde har sammanställts nedan, jämfört med resultaten för Perstorps kommun i sin helhet.

¹⁹ Sammanställning medarbetarundersökning socialförvaltningen 2022.

Perstorps kommun

Granskning av kompetensförsörjning inom äldreomsorgen

2023-06-13

	Socialförvaltningen	Perstorps kommun
Arbetsorganisation	4	4,2
Arbetsbelastning och krav	3,3	3,6
Handlingsutrymme och kontroll	3,9	4,1
Ledarskap	3,8	4,1
Stöd	4,3	4,4
Kunskaper och utveckling	4,3	4,4
Återhämtning	3,3	3,5
Säkerhet och trygghet	3,7	4
Övrigt	4,1	4,3
TOTALT MEDELVÄRDE	3,9	4,1

20

Under intervjuer med enhetschefer och verksamhetschef i äldreomsorgen framkom att medarbetarundersökningen inte används som grund för en särskild handlings- eller åtgärdsplan på förvaltningsövergripande nivå. Undersökningen sammanställs för respektive enhet som underlag för respektive enhetschef. Det framkom även att enhetscheferna upplever att medarbetarundersökningen utgör en bra nulägesbild på den egna enheten och att den möjliggör visualisering av resultaten för medarbetarna.

Medarbetarundersökningen genomfördes enligt socialnämndens årsredovisning inte under 2021 på grund av pandemin. Senaste genomförandet innan 2022 års enkät var följaktligen år 2020. Under 2021 valde enhetscheferna olika strategier för att samla in medborgarnas perspektiv, till exempel regelbundna "tempmätningar" under året där övergripande frågor kring trivsel och arbetsmiljö ställdes.

Den externa leverantör som tillhandahöll Perstorps medarbetarundersökning år 2022 har valt att i undersökningen inkludera annorlunda frågeställningar jämfört med enkäten 2020. Följaktligen har jämförelser över tid inte varit möjliga och de indikatorer som ingick i socialnämndens budget 2022 har inte kunnat följas upp, eftersom enkätens nya frågeställningar inte anpassats efter dessa.

Utöver medarbetarundersökningen genomförs årligen medarbetarsamtal med medarbetare. Till stöd har enhetscheferna en rutin för medarbetarsamtal²¹ som beskriver syftet med medarbetarsamtal och hur ett medarbetarsamtal bör genomföras. Det finns även en mall för medarbetarsamtalet²², där bland annat frågor kring arbetet mot enhetens mål, den personliga utvecklingen och trivsel framgår.

²⁰ Hämtad från sammanställning medarbetarundersökning socialförvaltningen 2022.

²¹ Rutin medarbetarsamtal.

²² Mall för medarbetarsamtal.

Avslutningssamtal

Kommunstyrelsen har beslutat om riktlinjer vid anställnings upphörande²³. Av riktlinjen framgår att närmaste chef vid inom anställande förvaltning ansvarar för att genomföra avgångssamtal. Det framgår även att samtalet ska ligga till grund för organisationens och verksamhetens fortsatta utveckling, samt att förvaltningarna efter varje kalenderår ska redovisa orsakerna till avslutade anställningar för respektive nämnd.

Kommunstyrelsen har även beslutat om en rutin för avgångssamtal²⁴. Enligt rutinen ska samtalet innehålla frågor kring orsaker till avslutad anställning och den anställdes uppfattning om arbetsplatsen, arbetsmiljön, chefer och ledning.

Vid intervjuer framkom att enhetscheferna är medvetna om ansvaret att genomföra avgångssamtal med medarbetare utifrån framtagna rutin, men att dessa samtal genomförs i varierad utsträckning. Det har även saknats en struktur för vidare rapportering och analyser på aggregerad nivå av det som framkommer. Vidare framhöll enhetscheferna att sammanställningar från samtalen aldrig har efterfrågats och att det förefaller otydligt när under året och till vem en sådan sammanställning ska avrapporteras.

3.3.1 Bedömning

Vi bedömer att medarbetarundersökningar genomförs, men att det saknas regelbundenhet. Vi bedömer att det är en brist att medarbetarundersökningen inte har genomförts 2021, då socialnämndens årliga uppföljning av målen baserades på att enkäten genomfördes. Vidare ser vi brister i att undersökningen förändrats mellan år 2020 och 2022 utan hänsyn till socialnämndens målindikatorer. En effekt av detta är att två av socialnämndens tre indikatorer inte följdes upp år 2022, samt att jämförelser över tid inte fångas upp av undersökningen. Vi bedömer att det inte finns någon struktur för hur resultaten följs upp eller hur eventuella åtgärder genomförs med anledning av resultaten.

Vi bedömer att det finns skriftliga riktlinjer och rutiner för att fånga upp synpunkter från medarbetare som slutar i äldreomsorgens verksamheter. Vi konstaterar att riktlinjerna är över tio år gamla och inte har reviderats sedan de beslutades. Rutinerna för avslutningssamtal har enligt vår uppfattning inte implementeras på ett systematiskt sätt och att uppföljning av erhållna synpunkter inte sker eller efterfrågas på någon nivå. Vi bedömer att denna brist återspeglas i de centrala styrdokumentens aktualitet, där det finns ett behov av att både revidera riktlinjerna och säkerställa att styrdokumenterna efterlevs i verksamheterna.

Sammantaget bedömer vi att det finns ett behov av att socialförvaltningen stärker sitt arbete med medarbetarundersökningar och arbetar mer aktivt avslutningssamtal, samt att socialnämnden mer aktivt efterfrågar uppföljning av dessa. Detta skulle enligt vår uppfattning stärka medarbetarnas förståelse för syftet med att genomföra undersökningarna och samtalen, och därigenom även öka medarbetarnas incitament att delta.

²³ Riktlinjer vid anställnings upphörande. Beslutad av KS 2010-04-28.

²⁴ Avgångssamtal, bilaga till riktlinjer vid anställnings upphörande.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och socialnämnden till viss del säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.

Vi bedömer att det saknas ett sammanhållet målarbete där kommunikationsvägar och strukturer för målformulering och uppföljning är otydliga. Vi kan konstatera att mål och indikatorer har formulerats men uppföljningen brister då majoriteten av indikatorerna för år 2022 inte har mätts. Vi ser följaktligen positivt på arbetet med den nya målstyrningsmodellen, men bedömer att det är en brist att socialnämnden inte har beslutat om målvärden för 2023 ännu. Vidare ser vi en risk i att socialnämndens beslutade indikatorer för 2023 saknar koppling till kompetensförsörjning, vilket försvårar mätning, uppföljning och utvärdering av kompetensförsörjningen. Vi bedömer att det är av vikt att det tydliggörs gentemot vilka mål och på vilket sätt denna uppföljning ska ske.

Vidare bedömer vi att kommunövergripande riktlinjer inom kompetensförsörjningsområdet behöver uppdateras och saknar förankring i verksamheterna. Exempelvis noterar vi en begränsad efterlevnad av de skriftliga rutinerna för att fånga upp synpunkter från medarbetare som slutar i äldreomsorgens verksamheter. Vi bedömer att kommunstyrelsen kan ta ett större ansvar i att revidera riktlinjerna och att socialnämnden bör arbeta mer aktivt med att implementera dessa i verksamheterna.

Förvaltningen har vidtagit åtgärder för att uppnå de mål som angivits i kommunledningsförvaltningens handlingsplan avseende heltid som norm. Vår uppfattning är dock att socialförvaltningen saknar en struktur för egna långsiktiga bedömningar, analyser samt påföljande handlingsplaner och åtgärder inom äldreomsorgens verksamheter. Exempelvis finns inte någon kompetensförsörjningsplan.

Medarbetarundersökningar till viss del har genomförts, dock ej under 2021 och endast omfattande en av tre indikatorer för år 2022. Vi bedömer att det finns skriftliga rutiner för att fånga upp synpunkter från medarbetare som slutar i äldreomsorgens verksamheter. Vår uppfattning är dock att rutinerna inte genomförs på något systematiskt sätt och att uppföljning av resultaten inte sker eller efterfrågas.

Vi bedömer att det finns en systematik i hur äldreomsorgen fångar upp behov av kompetensutveckling i organisationen. Vi ser positivt på hur förvaltningen nyttjar utbildningsplattformen Diploma och genomför löpande medarbetarsamtal, parallellt med insatserna för att vidareutbilda vårdbiträden till undersköterskor, för att säkerställa kompetensutveckling.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi socialnämnden att:

- Se över hur kompetensförsörjningsarbetet ska mätas och följas upp när inga av nämndens målandikatorer är kopplade mot kompetensförsörjning.

Perstorps kommun

Granskning av kompetensförsörjning inom äldreomsorgen

2023-06-13

- Arbeta strukturerat med kort- och långsiktiga handlingsplaner inom kompetensförsörjningsområdet, till exempel i form av en kompetensförsörjningsplan.
- Tillse att de kommunövergripande riktlinjerna för avslutningssamtal efterlevs.
- Verka för att frågorna i medarbetarundersökningen har en förankring i de nyckeltal förvaltningen ska följa upp och återrapportera avseende kompetensförsörjning.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Förtydliga för förvaltningarna hur de förväntas följa upp och återrapportera sitt kompetensförsörjningsarbete, när inga mål inom området finns antagna.
- Aktivt följa upp socialnämndens arbete inom kompetensförsörjningen i enlighet med det övergripande personalansvaret och uppsiktsplikten.
- Överväga att ta fram en kommunövergripande struktur för arbetet med kort- och långsiktiga handlingsplaner inom kompetensförsörjningsområdet, till exempel i form av en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan.
- Regelbundet revidera och uppdatera befintliga riktlinjer och rutiner inom kompetensförsörjningsområdet.

Datum som ovan

KPMG AB



Simon Homander

Kommunal revisor



Fredric Gyllensten

Kommunal revisor



Perstorps kommun

Granskning av kompetensförsörjning inom äldreomsorgen

2023-06-13

A handwritten signature in blue ink that reads 'Frida Starbrant'.

Frida Starbrant

Certifierad 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.