

Timrå kommun
Socialnämnden

För kännedom: Kommunfullmäktiges
presidium
Kommunstyrelsen

2019-12-02

Revisionsrapport ”Granskning av personalförsörjning inom hemtjänsten”

KPMG har på uppdrag av kommunens revisorer genomfört en granskning för att bedöma om kommunens arbete med att tillgodose behovet av personalförsörjning samt minska sjukfrånvaro är ändamålsenliga och tillräckliga

Revisionen önskar att socialnämnden lämnar synpunkter på de slutsatser som finns redovisade i rapporten senast den 16 mars 2020. Av svaret bör det framgå vilka eventuella åtgärder som ska vidtas och när de beräknas vara genomförda.

Svaret skickas till Lena Medin, KPMG (mailadress lana.medin@kpmg.se) för vidarebefordran till revisorerna.

För Timrå kommuns revisorer

Sten Ekström
Ordförande

Kenneth Norberg
Vice ordförande



Granskning av personalförsörjning inom hemtjänsten

Rapport

Timrå kommun

KPMG AB

2019-12-02

Antal sidor 12



Timrå kommun

Granskning av personalförsörjning inom hemtjänsten

2019-12-02

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Nuläge	6
3.2	Organisation och ansvar	7
3.3	Personalförsörjning	8
3.4	Sjukfrånvaro	10
4	Slutsats och rekommendationer	12
4.1	Rekommendationer	12

1 Sammanfattning

Vi har av Timrå kommuns revisorer fått i uppdrag att granska personalförsörjningen inom hemtjänst, verksamhetsområdet vård och omsorg. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Granskningen syfte var att bedöma om kommunens arbete med att tillgodose behovet av personalförsörjning samt minska sjukfrånvaro är ändamålsenliga och tillräckliga.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunens arbete med kompetensförsörjning och sjukskrivningar inte är tillräckligt, och behöver utvecklas för att säkerställa att verksamhetens behov av personal med rätt kompetens tillgodoses.

Det nämns vid intervjuerna att det finns en otydlighet i ansvarsfördelningen mellan förvaltningen och den centrala HR-enheten vilket innebär att förvaltningarna själva får ta tag i HR-frågor. Vi upplever att ansvaret behöver tydliggöras för kommunstyrelsen som centralt personalpolitiskt organ samt för respektive nämnd.

Vi konstaterar att det inte finns någon kompetensförsörjningsplan varken på övergripande nivå eller förvaltningsnivå. Såsom vi uppfattar ska ett arbete med att ta fram en kompetensförsörjningsplan inom socialförvaltningen påbörjas däremot konstaterar vi att det saknas en tidsplan för detta. Vi ser det även av vikt att det i samband med framtagandet av kompetensförsörjningsplanen fastställs en konkret handlingsplan med åtgärder som behöver genomföras för att säkerställa kompetensförsörjningen framöver.

Vi bedömer att det i nuläget inte bedrivs tillräckliga insatser kring kompetensförsörjning för att möta framtida behov samt att det finns brister avseende planering och uppföljning på ett mer övergripande plan. Vi bedömer vidare att det finns brister i och ett eftersatt behov av frekvent och tillgänglig HR-statistik.

Rehabprocessen har omarbetats och tydliggjorts vilket också medfört att andelen långtidssjukskrivna har minskat kraftigt. Detta har även fått en tydlig effekt på sjukskrivningstalen totalt. Vi kan också notera att korttidsfrånvaron har minskat något sedan 2017. Det har däremot inte genomförts några analyser eller någon systematisk uppföljning om de åtgärder som vidtagits gett effekt. Vi kan inte heller se att det genomförts några riktade åtgärder utöver rehabprocessen och den nya rutinen kring sjukfrånvaro för att minska korttidsfrånvaron inom hemtjänstens verksamheter.

Vi bedömer att det finns ett behov av analyser inom HR-området på flera verksamhetsnivåer, som stöd för att identifiera och prioritera eventuella åtgärder.



Timrå kommun

Granskning av personalförskning inom hemtjänsten

2019-12-02

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi socialnämnden att:

- tydliggöra ansvarsfördelningen kring HR-arbetet, tillsammans med kommunstyrelsen, se avsnitt 3.2.1
- se över och säkerställa att arbetet med kompetensförskningsplanen fortskrider, se avsnitt 3.3.1
- säkerställa relevant och tillgänglig HR-statistik, se avsnitt 3.4.1
- genomföra analyser inom HR-området, se avsnitt 3.3.1 inklusive exempel

2 Inledning/bakgrund

Vi har av Timrå kommuns revisorer fått i uppdrag att granska hemtjänst inom verksamhetsområdet vård och omsorg. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Hemtjänst erbjuds för personer som vill bo kvar i sitt ordinära boende och behöver hjälp med vissa serviceinsatser och/eller omvårdnadsinsatser. Insatserna kräver biståndsbeslut och utgår från varje persons individuella behov.

De senaste åren har äldreomsorgen uppvisat ett underskott jämfört med budget, samtidigt som personalkostnaderna står för den största delen av kostnadsavvikelsen.

Timrå kommuns revisorer bedömer att det finns *risk* för brist på tillgång till kompetent personal samtidigt sjukfrånvaro både påverkar kostnader och bemanningsbehov. Revisorerna anser det *väsentligt* att ledning och styrning bedrivs så att verksamheten bedrivs effektivt och inom givna ekonomiska ramar.

2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma om kommunens arbete med att tillgodose behovet av personalförsörjning samt minska sjukfrånvaro är ändamålsenliga och tillräckliga.

Vi har därför granskat:

- om processen för personalförsörjning inom hemtjänsten är tydliggjord?
- om det finns ett systematiskt planerings- och uppföljningsarbete kring personalförsörjning?
- om roller och arbetsfördelning i personalförsörjningsarbetet är tydlig?
- om det finns ett systematiskt arbete och åtgärder vidtas för att minska sjukfrånvaron?
- om uppföljning av effekter görs av vidtagna åtgärder gällande sjukfrånvaron?

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Tillämpbara interna regelverk, policies och beslut



Timrå kommun

Granskning av personalförsörjning inom hemtjänsten

2019-12-02

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

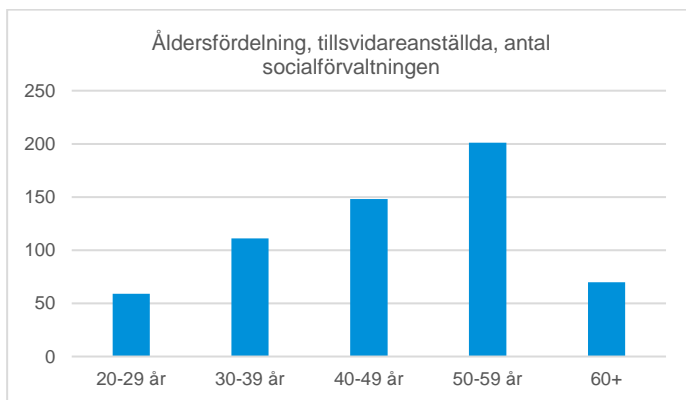
- Dokumentstudier av relevanta dokument såsom: Personal politiskt program, sjukfrånvarostatistik, personal- och hälsobokslut, samt rutiner och riktlinjer
- Intervjuer med berörda tjänstemän däribland enhetschefer inom hemtjänsten, verksamhetschef stöd- vård och omsorg, biträdande verksamhetschef stöd- vård och omsorg, biträdande förvaltningschef socialförvaltningen och HR-strateg.

Rapporten är faktakontrollerad av tf. förvaltningschef socialförvaltningen, verksamhetschef stöd, vård och omsorg, biträdande verksamhetschef stöd, vård och omsorg.

3 Resultat av granskningen

3.1 Nuläge

Timrå kommun har drygt 1 400 tillsvidareanställda medarbetare¹ varav drygt 600 av dessa är anställda i socialförvaltningen. Åldersfördelningen hos de tillsvidareanställda inom Timrå kommuns socialförvaltning visar att drygt 270 personer (46 procent) är 50 år eller äldre, och kan därför beräknas gå i pension inom de kommande 10 – 15 åren.



Figur 1: Åldersfördelning tillsvidareanställda. Källa: kommunens Personal- och Hälsobokslut 2018

Personalomsättningen gällande tillsvidareanställda inom socialförvaltningen är cirka 9,7 procent och motsvarar drygt 60 nya anställda årligen. Det visar exempelvis att pensionsavgångar endast speglar en mindre del av det årliga rekryteringsbehovet.

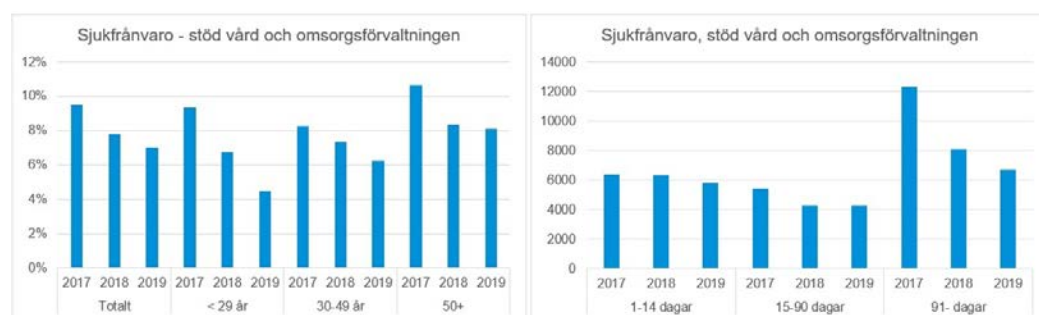
¹ Personal- och Hälsobokslut 2018

Timrå kommun

Granskning av personalförsörjning inom hemtjänsten

2019-12-02

Sjukfrånvaron inom Timrå kommun har totalt sett minskat sedan 2017. Sjukfrånvaron har minskat som mest inom bland de anställda som är 29 år eller yngre. Totalt sett har sjukfrånvaron minskat och uppgår per november 2019 till 7 procent (9,5 procent 2017). Långtidsfrånvaron (91- dagar eller fler) har minskat kraftigt sedan 2017. Kortidsfrånvarodagarna har minskat något mellan 2017 och november 2019.



Figur 2: Sjukfrånvaro stöd, vård och omsorgsförvaltningen. Källa: Timrå kommun, erhållet material.

3.2 Organisation och ansvar

I Timrå kommuns personalpolitiska program² framgår det att den övergripande målsättningen är att invånarna ska få en förstklassig service. Detta ska bl.a. uppnås genom att personalpolitiken ska visa de normer och värderingar som gäller i Timrå kommun, kommunen som arbetsgivare har en stark tilltro till alla medarbetares vilja att på bästa sätt och i samverkan utföra sitt arbete för kommunens invånare samt att arbetsklimatet ska främja att varje medarbetares lust till kreativitet och utveckling stimuleras och tillvaratas. Vidare framgår det bl.a. att Timrå kommun ska ha en positiv arbetsmiljö, eftersträva att vara en attraktiv arbetsgivare samt att mångfald och jämställdhet ska tas tillvara på.

I det personalpolitiska programmet framgår det att kommunstyrelsen är kommunens personalorgan samt ansvarar för att utfärda policys samt utvärdera kommunens personalpolitiska program. Nämnderna ansvarar för att följa det personalpolitiska programmet, policys samt att ge uppdrag till sina förvaltningar att i styrkort redovisa hur. Nämnderna har även ansvar för personalen som är anställd inom nämndens verksamhetsområde.

Enligt kommunstyrelsens reglemente³ är kommunstyrelsen kommunens centrala personalpolitiska organ med ansvar för bl.a. personalfrågor, lönefrågor, agerar pensionsnämnd och arbetslöshetsnämnd.

² Kommunfullmäktige, 2008-09-29, § 97

³ Kommunstyrelsen, 2017-06-12, § 102

Vid intervjuerna framkom att det inom kommunen inte finns någon sammanhållen HR-funktion utan att respektive nämnd ansvarar för personalen inom nämndens verksamhetsområden. Det framgår även av socialnämndens reglemente⁴ att socialnämnden har hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde.

Inom HR-enheten vid kommunledningskontoret finns det idag tre medarbetare varav en teamledare som är tänkt att hålla ihop och samordna arbetet. Utöver detta har det även tagits in en HR-strateg under en tvåårsperiod (2017 – 2019) som aktivt arbetat med rehabprocessen. Gentemot socialförvaltningen finns en HR-strateg som är anställd inom socialförvaltningen (60 procent).

Det nämns vid intervjuerna att arbetet kring rehabprocessen har tydliggjorts och effektiviserats. Förvaltningen upplever en viss oro att det kommer uppstå ett tomrum i samband med att HR-strategen avgår då det funnits bra stöd och handledning kring rehabprocessen, se även avsnitt 3.4.

Det påtalas vid intervjuerna att det finns problematik i ansvarsfördelningen mellan socialförvaltningen och den centrala HR-enheten. Förvaltningen kan många gånger uppleva svårigheter att få svar från HR-enheten i HR-frågor på grund av resursbrist vilket medfört att förvaltningen själv får driva frågorna.

Vidare påtalar de intervjuade att inga chefer inom socialförvaltningen har en HR-utbildning och att det skulle möjliggöra att arbeta annorlunda och mer strukturerat med rätt kompetens på rätt plats. Även långsiktiga strategier skulle få andra infallsvinklar och angreppssätt med ett HR-perspektiv.

3.2.1 Bedömning

Av det personalpolitiska programmet framgår att kommunstyrelsen är kommunens personalorgan samt ansvarig för att utfärda policys samt utvärdera kommunens personalpolitiska program. Vi kan dock inte se att det personalpolitiska programmet har reviderats eller omarbetats sedan 2008.

Det nämns vid intervjuerna att det finns en otydlighet i ansvarsfördelningen mellan förvaltningen och den centrala HR-enheten samt att förvaltningarna själva får ta tag i HR-frågor. Vi upplever att ansvaret kring vad kommunstyrelsen som centralt personalpolitiskt organ samt vad respektive nämnd ansvarar för behöver tydliggöras.

3.3 Personalförsörjning

Timrå kommun har inte tagit fram någon kommunövergripande kompetensförsörjningsplan, det nämns vid intervjuerna att respektive förvaltning ansvarar för att ta fram en specifik plan för dess verksamhetsområden. Vidare framkommer det vid intervjuerna att socialförvaltningen ska påbörja ett arbete med att ta fram en kompetensförsörjningsplan, däremot har det inte fastställts någon tidsplan för detta.

⁴ Kommunfullmäktige, 2017-06-12, § 105

2019-12-02

Vid intervjuerna framkommer att det sedan en tid tillbaka är problem att få tag i personer som är intresserade av yrkena inom hemtjänsten. Det upplevs än svårare att rekrytera utbildad och behörig personal.

De största utmaningarna är de kommande pensionsavgångarna bland vård- och omsorgspersonal. Samtidigt som det saknas resurser kring att validera personal som sedan en tid tillbaka arbetat inom verksamheterna. En Validering innebär att medarbetare i verksamheterna har möjlighet att genomföra en kartläggning av dess yrkeserfarenhet för att kunna bedöma och eventuellt validera kursmål från Vård- och omsorgsprogrammet. Därefter utformas ett individuellt studieupplägg för komplettering av de kunskaper som saknas.

Vidare finns en arbetsintegrerad utbildning som är riktad mot personer som behöver utveckla sig inom det svenska språket. Detta innebär i praktiken att personen studerar första året för att sedan nästkommande år praktisera ute i verksamheterna för att till sist efter tre år avsluta sina studier.

Det har även tagits fram ett projekt utifrån omställningsavtalet som är ett avtal mellan SKL, Pacta, Svenska Kommunalarbetareförbundet, AkademikerAlliansen samt OFRs förbundsområden, Allmän kommunal verksamhet och Hälso- och sjukvård. Syftet med fonden är att ge möjlighet att lokalt arbeta aktivt med tidiga omställningsåtgärder. Projektet innebär kompetensutveckling via språk och tanken är att utbilda svensktalande personal för att bli så kallade språkombud. Språkombudet har sedan till uppgift att stödja kollegor när det gäller språkutveckling och det svenska språket inom vård- och omsorg. För att kunna starta projektet kommer Timrå kommun anställa en lärare i syfte att kunna utbilda den personal som avser att bli språkombud. Detta till följd av att det i nuläget finns personal som är utbildade men behöver utveckla det svenska språket.

Det finns även ett samarbete med vård- och omsorgscollege. Enligt de intervjuade är utbildningen främst riktad mot arbete inom särskilt boende samt att utbildningens kvalitet behöver ses över då det upplevs att de som utbildat sig via vård- och omsorgscollegen inte alltid är kompetensmässigt rustade för arbetet.

Det konstateras vid intervjuerna att det inte finns något övergripande arbete med kompetensförsörjningen men att förvaltningen arbetar med introduktioner till nya medarbetare och att utveckla handledare för att nyanställda och vikarier ska känna sig välkomna.

I höstas skickades enkäter ut till de vikarier som arbetat under sommaren i syfte att få input och kunna utveckla samt förbättra introduktionen och arbetet under nästkommande sommar. Det visade sig att merparten var väldigt nöjda däremot var det väldigt få svarande.

Vid intervjuerna framkom det att den senaste utbildningssatsningen som genomfördes var 2004 där man totalt utbildade 40 undersköterskor. Att genomföra ett liknande kunskapslyft i nuläget är svårt utifrån det ekonomiska läget. Sedan 2011 har förvaltningen deltagit i planering av yrkeshögskoleutbildningar till specialistundersköterska och sedan 2017 finns det fyra specialistundersköterskor anställda i hemtjänstens verksamheter. Tanken med specialistsjuksköterskor utöver dess kompetens är att aktivt arbeta för ett bra mottagande vid hemtagande av brukare

med stort behov av hemtjänstinsatser. Utöver det deltar specialistundersköterskorna vid introduktion av ny personal samt i övrigt förbättringsarbete inom verksamheterna.

Enligt de intervjuade har det skett en utredning kring hela socialförvaltningen då det varit svårt att få fram tillförlitlig statistik kring HR-området. Förvaltningen har själva fått ta fram egen statistik för att genomföra analyser av verksamheterna, de intervjuade nämner bl.a. satsningen kring heltidsresan⁵ där det visat sig att statistiken från personalsystemet varit felaktig. Detta har inneburit att förvaltningen varit tvungna att gå igenom statistiken för att säkerställa att den är korrekt, något som också inneburit ökad belastning.

Andra insatser för att minska personalbehovet som nämns är att införa nattkameror i hemtjänstens verksamheter. Under 2016⁶ genomfördes en testperiod under tre månader med att införa nattkameror. Ett testtillfälle genomfördes under perioden och påvisade gott resultat. Det framkommer däremot vid intervjuerna att nattkameror i dagsläget inte är ekonomiskt försvarbart då det innebär fördyringar då omfattningen är så pass liten att det inte möjliggör att minska personalstyrkan. Däremot kan det vara aktuellt på sikt i samband med volymökningar.

3.3.1 Bedömning

Vi konstaterar att det inte finns någon kompetensförsörjningsplan varken på övergripande nivå eller förvaltningsnivå. Tanken är att ett arbete med att ta fram en kompetensförsörjningsplan inom socialförvaltningen ska påbörjas däremot konstaterar vi att det saknas tidsplan för när arbetet ska påbörjas eller vara färdigställt. Vi ser det även av vikt att det i samband med framtagandet av kompetensförsörjningsplanen fastställs en konkret handlingsplan med åtgärder som behöver genomföras för att säkerställa kompetensförsörjningen framöver.

En arbetsintegrerad utbildning riktad mot personer som behöver utveckla det svenska språket finns i dagsläget, det finns det även ett samarbete med vård- och omsorgscollege. Det har även initierats ett arbete med att starta upp språkbud inom hemtjänstens verksamheter för att kunna stötta kollegor i det svenska språket, vilket vi ser positivt på.

Utöver detta finns det inga riktade insatser för att höja kompetensnivån inom verksamheterna i hemtjänsten eller säkerställa kompetensförsörjningen framöver. Vi bedömer att det i nuläget inte bedrivs tillräckliga insatser kring kompetensförsörjning för att möta framtida behov samt att det finns brister avseende planering och uppföljning på ett mer övergripande plan. Vi bedömer vidare att det finns behov av frekvent och tillgänglig HR-statistik i syfte att kartlägga och säkerställa framtida behov.

3.4 Sjukfrånvaro

I samband med att HR-strategen anställdes för att arbeta med rehabprocessen har ett omtag gjorts kring processen. I samband med detta har rehabprocessen tydliggjorts och uppdaterats. De intervjuade upplever att processen kring rehab har effektiviserats

⁵ Kommunfullmäktige 2018-01-09, § 5

⁶ Socialnämnden, 2016-02-17, § 21 och 2016-11-16, § 134

samt att cheferna fått ett bra stöd från HR-enheten kring rehabarbetet. Förvaltningen tillsammans med HR-strategen har aktivt arbetat med avslut av långtidssjukskrivna. Vilket i sin tur lett till att antalet långtidssjukskrivna minskat.

Det har även tillkommit en ny rutin för sjukanmälan. Den nya rutinen innebär att sjukanmälan under vardagar mellan 07.00 och 15.00 sker till enhetschef för personal som arbetar förmiddag eller eftermiddag. Övrig tid sker sjukanmälan till bemanningsenheten. Till följd av den nya rutinen upplever de intervjuade att det är lättare att fånga upp korttidsfrånvaron vilket också lett till att korttidsfrånvaron minskat. Däremot upplevs det svårt att komma åt korttidssjukskrivningarna och främst dag ett till två.

Vidare följs sjukfrånvaron i IT-systemet Adato/Lisa som möjliggör uppföljning på individnivå. Det har sedan hösten 2019 även erbjudits webbutbildningar till samtliga chefer inom förvaltningen. Utöver det har en extern konsult från Adato tagits in i syfte att tydliggöra och förbättra systemet. Enligt de intervjuade fungerar systemet bra och ger en tydlig bild över verksamheten och medarbetarna för respektive enhetschef. Samtidigt upplever de intervjuade utifrån de uppföljningar de genomfört en oroväckande trend att den psykiska ohälsan medarbetare i gruppen 30 år eller yngre ökar.

Det har däremot inte genomförts någon analys utifrån vilka faktorer som kan ha minskat korttidsfrånvaron. Det har inte heller genomförts någon systematisk uppföljning utifrån specifikt riktade insatser. Enligt intervjuerna är det ett förbättringsområde och det skulle kunna göras väldigt mycket för att kunna följa upp insatserna men det upplevs inte finnas resurser för detta i dagsläget.

3.4.1 Bedömning

Rehabprocessen har omarbetats och tydliggjorts vilket också medfört att andelen långtidssjukskrivna har minskat kraftigt. Detta har även fått en tydlig effekt på sjukskrivningstalen totalt. Vi kan också notera att korttidsfrånvaron har minskat något sedan 2017. Det har däremot inte genomförts några analyser eller någon systematisk uppföljning om de åtgärder som vidtagits gett effekt. Vi kan inte heller se att det genomförts några riktade åtgärder utöver rehabprocessen och den nya rutinen kring sjukfrånvaro för att minska korttidsfrånvaron inom hemtjänstens verksamheter.

Vi bedömer att det finns ett behov av analyser inom HR-området på flera verksamhetsnivåer, som stöd för att identifiera och prioritera eventuella åtgärder.

Ett exempel är fördjupade analyser av sjukfrånvaro och personalavgångar. Andra exempel på fördjupad analys är goda exempel, d.v.s. verksamheter som har såväl god ekonomi som låga sjukskrivningstal och personalomsättning. Ett syfte med sådana analyser är att klargöra faktiska effekter, vidareutveckla och skapa möjligheter till systematisk spridning inom berörda organisationsdelar.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunens arbete med kompetensförsörjning och sjukskrivningar inte är tillräckligt, och behöver utvecklas för att säkerställa att verksamhetens behov av personal med rätt kompetens tillgodoses.

4.1 Rekommendationer

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi socialnämnden att:

- tydliggöra ansvarsfördelningen kring HR-arbetet, tillsammans med kommunstyrelsen, se avsnitt 3.2.1
- se över och säkerställa att arbetet med kompetensförsörjningsplanen fortskrider, se avsnitt 3.3.1
- säkerställa frekvent och tillgänglig HR-statistik, se avsnitt 3.3.1
- genomföra analyser inom HR-området, se avsnitt 3.4.1 inklusive exempel

Datum som ovan

KPMG AB

Oskar Nordmark
Kommunal revisor

Lena Medin
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.