



Granskning av kompetensförsörjning inom äldreomsorgen

Rapport

Tjörns kommun

KPMG AB

2022-02-14

Antal sidor 22



Tjörns kommun
Granskning av kompetensförsörjning inom äldreomsorgen

2022-02-14

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	3
2.1	Syfte och revisionsfrågor	3
2.2	Avgränsning	4
2.3	Revisionskriterier	4
2.4	Metod	4
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Nyckeltal - nuläge och utveckling över tid	5
3.2	Organisation och styrning	7
3.3	Aktiviteter och åtgärder	13
3.4	Utveckling och utmaningar framåt	19
4	Slutsats och rekommendationer	20
4.1	Rekommendationer	21

1 Sammanfattning

Vi har av Tjörns kommuns revisorer fått i uppdrag att granska socialnämndens styrning och uppföljning av kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om socialnämnden har en ändamålsenlig styrning och uppföljning av kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen. Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att socialnämnden har säkerställt en ändamålsenlig styrning av kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen. Vi bedömer dock att uppföljningen av det arbete som bedrivs kan ske på ett mer systematiskt sätt för att säkerställa att arbetet bedrivs utifrån kompetensförsörjningsplanen.

Det finns en tillräcklig styrning i form av styrdokument och planer som beskriver strategier och målsättningar för kompetensförsörjning. Här framgår också de utmaningar förvaltningen står inför samt åtgärder kopplade till dessa. Det finns en organisation som i huvudsak säkerställer att behov av utbildning och utvecklingsbehov identifieras, samt att insatser görs för att möta dessa behov. Utbildningsplanen bör dock ses över för att säkerställa att all personal har rätt kompetens utifrån den målgrupp de arbetar med.

För att stärka styrningen bedömer vi dock att det är angeläget att nämnden tillser att en ny/uppdaterad personal- och kompetensförsörjningsplan tas fram enligt plan samt att det på ett mer strukturerat sätt tydliggörs hur arbetet ska bedrivas utifrån den. Därtill bör även former för uppföljning av personal- och kompetensförsörjningsplanen tas fram.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi socialnämnden att:

- Tillse att en ny/uppdaterad personal- och kompetensförsörjningsplan tas fram enligt plan för att säkerställa att den är aktuell utifrån dagens förutsättningar och ger en tydlig bild av det framtida personalbehovet
 - Överväga att se över om/hur de strategier och eventuella målsättningar i personal- och kompetensförsörjningsplanen kan integreras i de mål som nämnden beslutar om för att säkerställa en kontinuerlig uppföljning i samband med ordinarie rapporteringstillfällen
 - Tillse att handlingsplaner tas fram utifrån, där eventuella målsättningar bryts ner till aktiviteter, för att säkerställa att det bedrivs ett strukturerat arbete inom samtliga målområden
 - Tillse att det sker en systematisk uppföljning av personal- och kompetensförsörjningsplanen ur ett helhetsperspektiv, där samtliga delar beaktas
- Tillse att det finns en utbildningsplan som säkerställer att även visstidsanställda har rätt och tillräcklig kunskap för att kunna möta den målgrupp de arbetar med.

2 Bakgrund

Vi har av Tjörns kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens rutiner kring kompetensförsörjning inom äldreomsorgen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

En hörnsten inom svensk äldreomsorg är att underlätta för äldre personer att leva ett självständigt liv. En av välfärdens största utmaningar nationellt är att rekrytera och behålla personal med rätt kunskap och kompetens. Inom äldreomsorgen är bristen på kunskap en av orsakerna till de missförhållanden som drabbar äldre personer. Av de som arbetar inom äldreomsorgen idag så saknar 30–40 % en grundläggande utbildning¹. Om personalen exempelvis inte har tillräcklig kunskap om demenssjukdomar, kan det leda till de inte uppmärksammar symptom på kroppsliga skador och sjukdomar hos personer med demenssjukdom. Konsekvensen blir att de inte får ett lika adekvat medicinskt omhändertagande som andra äldre personer, och det kan i värsta fall leda till att de drabbas av allvarliga vårdskador.

Revisorerna har i sin riskanalys identifierat att det finns en risk att vård- och omsorgsnämnden inte har säkerställt en tillräcklig kompetensförsörjning, och har därför beslutat att det finns behov av att granska hur nämnden arbetar inom området.

2.1 Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte har varit att bedöma om socialnämnden har en ändamålsenlig styrning och uppföljning av kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Har nämnden tillsett att det finns strategier och handlingsplaner för att säkerställa kompetensförsörjning på kort och lång sikt?
- Har nämnden sammanställt och analyserat det nuvarande kompetensutvecklingsbehovet och det framtida kompetensbehovet?
 - Hur arbetar nämnden för att identifiera och kartlägga kompetensbehovet i verksamheterna?
 - Hur säkerställer nämnden att såväl tillsvidareanställd personal som visstidsanställd personal har den kunskap och kompetens som krävs för att kunna möta upp mot den enskildes behov?
 - Hur arbetar nämnden för att identifiera och kartlägga behov av kompetensutveckling för befintlig personal?
- Vilka insatser genomförs för att säkerställa kompetensförsörjningen på kort och lång sikt?

¹ "Vad har IVO sett?" (IVO, 2019). Avser genomsnitt på riksnivå.

- Vilka utmaningar står nämnden inför vad gäller kompetensförsörjningen på kort och lång sikt?

2.2 Avgränsning

Granskningen omfattar vård- och omsorgsnämnden och dess arbete med kompetensförsörjning. Granskningen avser äldreomsorgen, som organisatoriskt tillhör vård- och omsorgsavdelningen inom socialförvaltningen. Inom ramen för granskningen har två enheter valts ut, dels ett äldreboende (Valåsens äldreboende), dels en hemtjänstenhet där enhetschefer, medarbetare och fackliga företrädare intervjuats för att få deras bild av hur arbetet fungerar och vilka utmaningar som finns. Urvalet har gjorts i samråd med de förtroendevalda revisorerna.

Granskningen omfattar inte hur nämnden arbetar med det systematiska arbetsmiljöarbetet, även om det utgör en viktig del av arbetet med kompetensförsörjning.

2.3 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen 6 kap. 6 §
- Socialtjänstlagen
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut

2.4 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av kompetensförsörjningsplaner, verksamhetsdokument, rutin-/uppdragsbeskrivningar, kvalitetsberättelse m.m.
- Intervjuer har genomförts med förvaltningschef, äldreomsorgschef, bemannings- och enhetschef hemtjänst, utvecklingsledare och biståndschef, enhetschefer för utvalda enheter, medarbetare och fackliga representanter från utvalda enheter samt socialnämndens presidium.

Samtliga intervjuade har beretts möjlighet att faktakontrollera rapporten.

3 Resultat av granskningen

3.1 Nyckeltal - nuläge och utveckling över tid

Inom vård- och omsorgsavdelningen sker en kontinuerlig omvärldsbevakning för att identifiera förutsättningar, behov och utmaningar kopplat till bland annat personalförsörjning och utbildningsbehov. Därtill görs kostnadsanalyser samt analys utifrån de kvalitetsfaktorer som går att finna i Kolada. Utifrån detta, i kombination med analys av avvikelser, sjukfrånvaro, personalarlighet och identifierade behov i verksamheten, så tas planer för bland annat utbildningsinsatser och andra utvecklingsområden fram.

Avdelningen följer också löpande nyckeltal avseende personal, såsom sjukfrånvaro, antal medarbetare, personalomsättning etc. Nedan redogörs för utvecklingen över tid avseende ett urval nyckeltal för perioden 2019–2021 för en bild av såväl utveckling de senaste åren, som nuläge.

3.1.1 Antal anställda

Nedan redogörs för antal anställda, fördelade på heltidsanställda och visstidsanställda inom äldreomsorgen per december för respektive år.

	2019	2020	2021
Antal anställda	278	274	300
Antal årsarbetare	214	218	246
Antal heltid	49	67	136
Antal deltid	217	197	143
- Genomsnittlig sysselsättningsgrad, deltidarbetande	76,2 %	76,7 %	77 %
Genomsnittlig sysselsättningsgrad	76,8 %	79,6 %	81,7 %

3.1.2 Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaro är en viktig indikator för att identifiera ev. arbetsrelaterad problematik avseende exempelvis arbetsbelastning, stress etc. Nedan anges nivå på sjukfrånvaron inom äldreomsorgen för perioden 2019–2021, där även långtidsfrånvaron (i förhållande till total sjukfrånvaro) framgår.

	2019	2020	2021
Total sjukfrånvaro	10,11	12,82	11,93
Långtidsfrånvaro (>59 dagar i förhållande till total sjukfrånvaro)	36,49	31,82	39,15

3.1.3 Personalomsättning

En viss nivå på personalomsättning är naturligt och hälsosamt för alla organisationer, men det är viktigt att följa utvecklingen och analysera orsaker till personalomsättningen. Nedan redogörs för personalomsättningen inom äldreomsorgen för perioden 2019–2021.

	2019	2020	2021
Nyrekryteringar	52	49	47
Antal avgångar	35	35	35
- Externa avgångar	30	26	24
- Varav pension/sjukersättning	8	6	3
- Varav interna	13	9	11

3.1.4 Personalbehovsprognos

I personal- och kompetensförsörjningsplanen har en framskrivning gjorts för att bedöma det framtida personalbehovet. Utgångspunkten var 2013 års anställda med en framräkning till 2023. För äldreomsorgen bedömdes det ökade personalbehovet uppgå till ca 90 anställda för perioden. Utgångspunkten var 273 anställda 2013, och ett prognostiserat behov om 338 år 2021 (363 år 2023). Antalet anställda, utifrån de siffror som anges i 3.3.1, har därmed ökat med totalt 27 personer. Om detta innebär att det finns ett underskott av personal eller inte behöver dock ställas i relation till hur behovet faktiskt ser ut idag, utifrån såväl den demografiska utvecklingen som förändringar i arbetssätt och/eller ambitioner, samt andra faktorer som påverkar behovet etc.

3.2 Organisation och styrning

3.2.1 Organisation och ansvarsfördelning

3.2.1.1 Styrelse och nämnd

Kommunstyrelsen har enligt sitt reglemente hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare för hela den kommunala organisationen. Detta omfattar bland annat att ansvara övergripande för kommunens personal- och lönepolitik samt att fastställa riktlinjer för kommunens arbetsmiljöarbete. Kommunstyrelsen har också i uppgift att ansvara och samordna kommunens varumärke och attraktivitet.

Nämnderna i sin tur är anställningsmyndighet för personal vid dess förvaltning med undantag för förvaltningschef som anställs av kommunstyrelsen. Nämnderna har hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt respektive verksamhetsområde med undantag av de frågor som anges i kommunstyrelsens reglemente om personalpolitik.

De beslut som nämnden tar med koppling till kompetensförsörjning är i samband med budget och utifrån de politiska mål som sätts. Därefter är det förvaltningens ansvar att bryta ner dem och forma arbetet för att uppnå måluppfyllelse. Åtterrapporering sker enligt ordinarie rapporteringsstruktur, i samband med delår- och helårsrapportering. Därtill får nämnden kontinuerlig information om de analyser som görs av verksamheten samt kring de utbildnings- och utvecklingsinsatser som görs i förvaltningen. Nämnden har också utsedda faddrar för respektive verksamhet, som gör kontinuerliga verksamhetsbesök. Fokus under verksamhetsbesöken är kvalitet i verksamheten och att fånga upp ev. brister och utvecklingsområden. Här kan exempelvis utbildningsbehov uppmärksammas. Vad som framkommit under fadderbesöken åiterrapporteras kontinuerligt i nämnden.

3.2.1.2 Förvaltning – vård- och omsorgsavdelningen

Det praktiska arbetet med att upprätta strategier, handlingsplaner och vidta åtgärder kopplat till kompetensförsörjning bedrivs inom förvaltningen.

Inom vård- och omsorgsavdelningen (VOA) finns en ledningsorganisation som består av en ledningsgrupp (där ingår samtliga chefer inom avdelningen). Kopplat till ledningsgruppen så finns en strategisk grupp som består av representanter från ledningsgruppen samt representanter från hälso- och sjukvård. Den strategiska gruppen fokuserar på de långsiktiga, strategiska frågorna och arbetet utgår från de utmaningar och strategier som anges i avdelningens verksamhetsplan. Ett av de strategiska områdena i verksamhetsplan 2021 (samt 2022) är Attraktiv arbetsgivare. Frågor som den strategiska gruppen arbetar med där är ex. analys och omvärldsbevakning kopplat till kompetensförsörjning, behov av utbildning, lägesförändringar etc. Till den strategiska gruppen finns två arbetsgrupper; kvalitet

och utveckling samt personal och bemanning. Den strategiska gruppen kan ge uppdrag till arbetsgrupperna. Det som tas fram av den strategiska gruppen och arbetsgrupperna, presenteras därefter till ledningsgruppen för beslut, som därefter ansvarar för att förankra och implementera det i verksamheten.

3.2.2 Styrdokument, strategier och handlingsplaner

Det finns ett flertal styrdokument som beskriver förutsättningar, behov, strategier och aktiviteter avseende kommunens och nämndens arbete för att säkra kompetensförsörjningen. Nedan beskrivs detta övergripande.

3.2.2.1 *Kompetensförsörjningsplan – Tjörns kommun 2017–2025*

I den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen framgår att det för Tjörns kommun och bolag är nödvändigt att arbeta med kompetensförsörjning för att kunna stå emot interkommunal konkurrens på områden med arbetskraftsbrist, för att även fortsättningsvis kunna erbjuda Tjörns kommuns medborgare samhällsservice av god kvalitet. För att kunna hantera kommande utmaningar avseende kompetensförsörjning konstateras att det är mycket aktuellt att arbeta med kompetensförsörjning genom att:

- Attrahera
- Rekrytera
- Behålla
- Utveckla
- Motivera
- Avveckla

I kompetensförsörjningsplanen beskrivs de förutsättningar som föreligger för Tjörns kommun, beskrivning av verksamheternas behov och utmaningar samt en analys av styrkor och svagheter, hot och möjligheter (SWOT-analys). Här redogörs även för hur framtagandet av planen har skett (där medarbetarna varit delaktiga i olika former).

Utifrån vad som framgår av planen och vad som framkommit av workshops och APT har fyra strategiska fokusområden identifierats;

1. Profiler oss – i syfte att tydliggöra varumärket för att vara synliga, uppfattas som attraktiva och vara en tänkbar arbetsgivare för både personer i närområdet och för personer längre ifrån
2. Jobba med ledarskap – i syfte att öka stabiliteten hos ledare, som i sin tur ger en stabilare organisation, ökar trivsel, bidrar till en god arbetsmiljö samt ger medarbetare möjlighet att utvecklas.
3. Mentorskap – i syfte att ge medarbetaren eller chefen förutsättningar att komma in "rätt" i organisationen från början. Kurvan i produktiviteten ökar om introduktionen är rätt.

Socialförvaltningens kompetensbehov

Socialförvaltningens kompetensbehov beskrivs kortfattat i den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen. Detta är hämtat från socialförvaltningens personal och kompetensförsörjningsplan 2015–2020, vilken beskrivs närmare nedan.

3.2.2.2 Personal och kompetensförsörjningsplan 2015–2020, socialförvaltningen

I personal- och kompetensförsörjningsplanen anges att förvaltningen står inför flertalet utmaningar. Här anges bland annat att de ska använda sin kompetens på rätt sätt, bredda rekryteringen, låta fler som önskar det jobba heltid, förlänga arbetslivet för de som vill, visa på och skapa utrymme för utvecklings- och karriärmöjligheter i jobbet, skapa engagemang hos medarbetare och chefer, inrätta praktikplatser och knyta studenter till verksamheten m.m. Det anges också att den tekniska utvecklingen kan innebära nya möjligheter samt att de behöver marknadsföra jobben och utveckla deras arbetsgivarvarumärke.

Av planen framgår att det kommer krävas insatser för att säkra personalbehovet under de kommande åren, både för att attrahera och rekrytera nya medarbetare men också för att utveckla och behålla den kompetens som finns i verksamheten.

Rekryteringsbehovet bedömdes, vid framtagande av planen, uppgå till 600 anställda fram till och med 2023.

Planen är omfattande och beskriver bland annat förvaltningens förutsättningar utifrån lagar och övergripande styrdokument samt att mål för socialförvaltningens personal- och kompetensförsörjning framgår.

Socialförvaltningens mål är:

Marknadsföra och attrahera

- Marknadsföra jobben och kommunen, attrahera nya grupper och bredda rekryteringsbasen.
- Skapa attraktiva anställningsvillkor, fler heltidstjänster inom vård och omsorg.

Rekrytera nya medarbetare

- Sträva efter mångfald för att berika våra arbetsplatser.
- Underlätta för att unga att pröva och finna framtida jobb inom sektorn.
- Ta tillvara praktikanter och semestervikarier för framtida jobb.
- Utveckla en strategi för att långsiktigt kunna rekrytera och behålla fler utbildade vikarier.

Utveckla och behålla medarbetare

- Andelen medarbetare som känner delaktighet, engagemang och meningsfullhet i jobbet ska öka.
- Fler chefer ska känna sig nöjda med stödet i sin chefsroll.
- Fler medarbetare ska uppleva att de får möjligheter till kompetensutveckling och att de kan utvecklas i jobbet.

- Utveckla innovation och evidensbaserad praktik i verksamheterna så att fler medarbetare upplever att socialförvaltningens arbetsplatser står för innovation och förnyelse.
- Minska sjukfrånvaron - Varje enhet ska i sin plan för en förbättrad arbetsmiljö särskilt fokusera på åtgärder för att minska sjukfrånvaron.
- Utveckla ett hälsofrämjande synsätt (salutogent synsätt) på arbetsmiljön med stöd av forskning och ändamålsenliga verktyg och metoder.

Avsluta och skapa smidiga generationsväxlingar

- Minska sådan personalomsättning som påverkar verksamheten negativt.
- Få fler medarbetare att arbeta längre genom att göra jobben mer attraktiva och med individuella anpassningar.

I personal och kompetensförsörjningsplanen presenteras de tre viktigaste åtgärderna;

1. Erbjud högre tjänstgöringsgrad till fler – syftar till att skapa mer attraktiva anställningsvillkor, vilket framförallt innebär att fler som önskar heltid kan få det.
2. Investera i välfärdsteknologi för att öka kvalitet och hushålla med personalresurser - med nya tekniska hjälpmedel kan man öka delaktighet och medverka för patienter, brukare, anhöriga och medarbetare.
3. Erbjud fem kompetensutvecklingsdagar per år för personal – Om medarbetarna trivs och känner delaktighet, engagemang och meningsfullhet i jobbet så kan man minska en viss personalomsättning.

Utöver ovan nämnda åtgärder så beskrivs också ytterligare åtgärder som förvaltningen planerar/planerade att genomföra, utifrån kompetensförsörjningens faser.

Av granskningen framkommer att det pågår arbete med att ta fram en ny/uppdaterad personal- och kompetensförsörjningsplan, som planeras att färdigställas under 2022.

3.2.2.3 Tjörns kommuns budget 2021

Ett av de strategiska områdena i budget 2021 är ”Vi skapar välfärd och livskvalitet för alla”. Här framgår bland annat att:

Kommunen ska vara en bra arbetsgivare som både attraherar och utmanar. Våra medarbetare ska trivas väl och uppleva sitt arbete som stimulerande och meningsfullt. Vi arbetar kontinuerligt med verksamhetsutveckling i dialog med invånare, företag och besökare. Våra medarbetare ska ges möjlighet att växa och utveckla sin kompetens.

Till det strategiska området har ett antal inriktningsmål tagits fram, bland annat ”Människor ska ha möjlighet till egen försörjning”. Här anges att kommunen aktivt ska arbeta för att erbjuda möjligheter till kompetensutveckling inom yrken där kommunen och näringslivet på Tjörn har svårt att rekrytera medarbetare med rätt kompetens.

3.2.2.4 Socialnämndens detaljbudget 2021

Ett av nämndens prioriterade mål är Attraktiv arbetsgivare. Här anges att det är viktigt att förvaltningen arbetar aktivt med att behålla och utveckla kompetensen i förvaltningens verksamheter för att säkerställa kontinuitet, kvalitet och effektivitet i verksamheterna. Det anges också att insatser behöver göras för att minska sjukfrånvaron och personalomsättningen. Arbetet med Heltidsresan och de strategier som tagits fram för att möjliggöra höjda sysselsättningar och att kunna erbjuda heltid vid nyanställningar lyfts här fram särskilt.

Vidare anges att en systematisk kompetensförsörjningsplan inom funktionshinder ska upprättas samt att sjukfrånvaron kommer att följas upp och analyseras månadsvis samt att handlingsplaner kommer tas fram utifrån önskat läge.

De indikatorer som kommer att följas upp är sjukfrånvaro (månadsavlönade), personalomsättning (egen begäran exkl. pensionsavgångar), andel som har heltid procentuellt (jämfört med 2020) samt att kompetensförsörjningsplan för funktionshinder upprättas.

3.2.2.5 Verksamhetsplan – Vård och omsorgsavdelningen 2021

I vård- och omsorgsavdelningens verksamhetsplan för 2021 framgår de mål och indikatorer som anges i nämndens detaljbudget. Därtill finns ett avsnitt avseende utmaningar och strategier, där kompetensförsörjning/attraktiv arbetsgivare lyfts som ett område. Här lyfts vikten av ett ökat behov av resurser för att kunna tillhandahålla dagens nivå av insatser. Det lyfts också att personalförsörjningen behöver planeras för att kunna upprätthålla dagens bemannings- och kompetensnivå.

Socialförvaltningens äldreomsorg står inför att 34% av personalen kommer gå i pension inom en tioårsperiod och kommunen behöver vara en attraktiv arbetsgivare för att dels locka nya sökande, dels för att behålla kompetens. Kommande generation ställer andra krav på sin arbetsgivare och värdegrund, kontext och ledarskap är viktiga faktorer för att de ska trivas på sin arbetsplats. Här lyfts Heltidsresan fram särskilt som ett område som förvaltningen arbetar intensivt med att införa. Områden de i övrigt behöver satsa på uppges vara:

- all fast anställd personal ska som lägst vara utbildad undersköterska
- skapa karriärvägar för undersköterskor
- arbeta mot effektiva team på alla nivåer i organisationen för att öka delaktighet
- öka kunskap om förändringsarbete hos ledning och medarbetare
- erbjuda planeringsdagar en gång per år för alla verksamheter
- förbättra det administrativa och praktiska stödet för chefer
- ta fram en kompetensförsörjningsplan

I avsnittet "Utmaningar och strategier" i verksamhetsplanen lyfts också utbildningar som ett område. Här lyfts de större utbildningssatsningar som avdelningen tidigare satsat på, och där ett fortsatt arbete kommer att bedrivas för att bibehålla uppnådd

Tjörns kommun

Granskning av kompetensförsörjning inom äldreomsorgen

2022-02-14

kunskap. Detta avser utbildningar i lågaffektivt bemötande, motiverande samtal (MI), psykisk ohälsa och Stjärnmärkt, personcentrerad demensvård. Övriga pågående eller planerade utbildningsinsatser är:

- Pedagogisk ledare 25 platser (KY)
- Undersköterskeutbildning hemmaplan
- Undersköterskeutbildning via Äldreomsorgslyftet
- Förflyttningsteknik
- Social dokumentation (webb)
- Demens ACB steg 1 och 2, Nollvision (webb)
- Individens behov i centrum (IBIC)
- Hygienkörkort (webb)
- VINR /Heder, Dialoga från Gbg
- Webbutbildning Psykisk ohälsa – Våga fråga! (webb)
- Utbildning i BPSD
- UGL utbildning för gruppleddare
- Webbutbildning palliativ vård (via svenskt demenscentrum)

Utöver ovan lyfts också införande av välfärdsteknik som ett område. Här anges att Vård och omsorg har implementerat välfärdsteknik inom flera verksamheter och detta utvecklingsarbete kommer att pågå framöver. Pågående arbete är:

- Införande av nytt verksamhetssystem som planerades att starta under 2021
- AllAgeHub – testbädd (GR-projekt som innebär att varje kommun ska bygga upp en testmiljö (sk testbädd) där det kommer finnas möjlighet för äldre eller medarbetare att testa olika tekniska lösningar). I Tjörns kommun utgör Hannagården testbädd.
- Arbetet med att införa medicinrobotar förväntades påbörjas under 2021, dels som en effektiviseringsåtgärd, dels ett sätt att öka självständigheten hos de som de är till för
- Projektet Modig som syftar till att öka den digitala kompetensen hos våra medarbetare. Under året kommer avdelningen se över hur detta arbete kan övergå från projekt till ordinarie verksamhet. Digitaliseringsombuden har en viktig roll för vård- och omsorgsavdelningens fortsatta digitaliseringsarbete.

3.2.3 Bedömning

Nämnden har det övergripande ansvaret att säkerställa kompetensförsörjningen. De politiska målsättningarna som återfinns i såväl kommunens som nämndens budgetdokument bryts ner i verksamhetsplaner som tydliggör vad arbetet bör fokusera på. En personal och kompetensförsörjningsplan har upprättats av förvaltningen för perioden 2015–2020 som tydliggör såväl strategier och mål som utmaningar och åtgärder som behöver vidtas. Vi bedömer utifrån detta att nämndens har säkerställt att det finns ett strategiskt arbete för att säkerställa kompetensförsörjningen på kort och lång sikt. Kompetensförsörjningen är dock en stor utmaning för verksamheten och svårigheterna med att såväl attrahera och rekrytera nya medarbetare som att behålla och utveckla befintlig kompetens kvarstår. Den är också en kritisk fråga för att kunna bedriva verksamheten med god kvalitet även i framtiden. Vi bedömer därför att det är angeläget att nämnden tillser arbetet med en ny/uppdaterad kompetensförsörjningsplan tas fram i enlighet med plan för att säkerställa att den är aktuell utifrån dagens förutsättningar. Vi kan också konstatera att det finns målsättningar och åtgärder i personal- och kompetensförsörjningsplanen där en del av dessa återspeglas i budget och verksamhetsplaner, dock inte alla. För att kunna säkerställa att arbetet med personal- och kompetensförsörjningen bedrivs i enlighet med de strategier och målsättningar som anges i planen bör nämnden överväga att se över om/hur dessa kan integreras i de mål som nämnden beslutar om. Detta i syfte att få en kontinuerlig uppföljning och återrapportering av arbetet i samband med ordinarie rapporteringstillfällen.

3.3 Aktiviteter och åtgärder

Äldreomsorgen står inför en utmaning där andelen äldre ökar samtidigt som en stor andel av personalen väntas gå i pension inom en 10 års-period. Att vara en attraktiv arbetsgivare är av stor vikt för att attrahera nya medarbetare och behålla befintlig kompetens. Som beskrivs ovan i avsnitt 3.2.1.2 sker omvärldsbevakning, analys och framtagande av planer/underlag kontinuerligt inom området av ledningsgrupp, strategisk grupp och arbetsgrupper.

3.3.1 Behovsanalys och planering

Arbetet med att identifiera, uppmärksamma och vidta åtgärder för att möta behovet av kompetensutveckling sker på olika nivåer. Det grundläggande arbetet görs av respektive enhetschef som i medarbetarsamtal identifierar behov av kompetensutveckling för den enskilde medarbetaren. För detta tas individuella kompetensutvecklingsplaner fram. Behov identifieras också på gruppnivå genom arbetsplatsträffar och genom analys av kostnader, avvikelser, sjukfrånvaro etc. Om det är ett mer övergripande behov lyfts detta till ledningsgruppen för dialog och diskussion där kring behov av utbildningsinsatser. Där sker arbetet på det sätt som beskrivits i avsnitt 3.2.1.2.

Av intervjuer framkommer att medarbetarna inte i full utsträckning upplever att de är delaktiga i arbetet kring kompetensförsörjning. Dialog förs på APT och information ges om vad som pågår, men medarbetarna upplever att de inte alltid har möjlighet att påverka arbetet i någon större utsträckning (utöver de individuella planer som upprättas).

3.3.2 Aktiviteter och åtgärder för att attrahera och rekrytera nya medarbetare

Hur arbetet med att attrahera och rekrytera nya medarbetare ska bedrivas framgår inte explicit av några handlingsplaner eller motsvarande, utöver de åtgärder som presenterades i personal- och kompetensförsörjningsplanen. Av intervjuer framkommer dock att detta är ett område som förvaltningen arbetar med. I den omvärldsbevakning och de analyser som görs så identifieras bl a vad nuvarande och kommande generation värdesätter hos sin framtida arbetsgivare. Utifrån detta, tillsammans med övriga analyser, identifieras vad avdelningen behöver arbeta med för att bli en attraktiv arbetsgivare. Arbetet sker i olika former och på olika nivåer, nedan redogörs för det som särskilt lyfts fram under granskningen.

Extern marknadsföring

Marknadsföring uppges ske i olika forum, bland annat genom att marknadsföra specifika händelser på sociala medier, deltagande på mässor (senast Future skills som är en mässa inför kommande gymnasieval), studiebesök i skolor där medarbetare i verksamheten är ute och informerar om yrket m.m. i syfte att skapa en positiv bild av yrket inför kommande gymnasieval.

Samverkan

Samverkan kring kompetensförsörjning sker i huvudsak inom ramen för vård- och omsorgscollege som är ett samarbete mellan kommun, region, privata vårdgivare, fackliga organisationer samt kommunala och fristående utbildningsanordnare på ungdomsgymnasium, vuxenutbildningen och yrkeshögskola. Samarbetet fokuserar på att forma relevanta utbildningar inom vård och omsorg samt att utveckla utbildningen och höja kvaliteten. Inom ramen för detta samarbete förs dialog kring kompetensförsörjning, bland annat om hur kommunen blir en attraktiv arbetsgivare (dvs. vad värdesätter nuvarande generation hos sin framtida arbetsgivare etc.), hur kan fler lockas till att söka sig till yrket och hur kan utbildning av handledare utvecklas för att ge bättre förutsättningar för en bra praktikperiod. Detta arbetar de sedan vidare med utifrån de behov och de utmaningar som finns i den egna kommunen.

Samverkan sker också med Arbetsförmedlingen och andra kommuner för att få fler unga och nyanlända att vilja söka sig till vård- och omsorgsyrsken. Samverkan sker inom ramen för en överenskommelse som tecknats för att förbättra samverkan och påskynda personers etablering i arbetslivet.

Utöver detta sker samverkan även i andra forum/nätverk, som inte explicit är fokuserade på kompetensförsörjning, såsom GR-nätverk, samverkan kring Nära vård etc.

Intern marknadsföring

En stor del av det arbete som görs för att attrahera och rekrytera nya medarbetare är det arbete som sker internt. Det vill säga genom att ge en bra introduktion till nyanställda, en god handledning till praktikanter samt att skapa attraktiva arbetsvillkor genom bland annat att erbjuda kompetensutveckling, möjlighet till karriärutveckling, möjlighet till heltid m.m. Detta beskrivs mer utförligt nedan under "Utveckla och behålla befintlig kompetens".

3.3.3 Aktiviteter och åtgärder för att utveckla och behålla befintlig kompetens

Att behålla och utveckla befintlig kompetens är ett stort fokusområde enligt de intervjuade. Inom ramen för detta har ett flertal utvecklingsarbeten och utbildningsinsatser lyfts fram som exemplifierar det arbete som bedrivs inom vård- och omsorgsavdelningen. Nedan redogörs för det som har lyfts fram särskilt under granskningen.

3.3.3.1 Kompetensutveckling

Kompetensutveckling har varit ett fokusområde under ett flertal år. I personal- och kompetensförsörjningsplanen från 2015 så var en av de åtgärder som identifierades att erbjuda minst 5 kompetensutvecklingsdagar per år och anställd. Av intervjuer har framkommit att de anställda ges möjlighet till utbildning i stor utsträckning. Det har inte gjorts någon uppföljning avseende om de anställda har erbjudits minst 5 kompetensutvecklingsdagar, men upplevelsen hos de intervjuade är att detta uppnås i stor utsträckning

Utbildningsbehovet identifieras på individ-, grupp-, och verksamhetsnivå där riktade utbildningar kan ges till specifika grupper/individer utifrån önskemål och behov. Det sker också ett flertal övergripande utbildningsinsatser som identifieras dels utifrån de behov som identifierats i verksamheten, dels utifrån omvärldsbevakning och analys av avvikelser, sjukfrånvaro etc.

Ett flertal större utbildningsinsatser har genomförts/är pågående inom vård- och omsorgsavdelningen. Nedan ges exempel på detta:

Undersköterska på hemmaplan

En utbildningsinsats för att möjliggöra studier på hemmaplan i kombination med arbete, för de som inte har möjlighet att studera i annan form.

Stjärnmärkt

Stjärnmärkt är en utbildningsmodell som tagits fram av Svenskt demenscentrum. Detta då man identifierat ett behov av en ökad kunskap för att bemöta målgruppen på ett bra sätt. Detta baserades bland annat på avvikelser som kommit in avseende hot och våld, och man såg då ett behov av dels ökad kunskap genom Stjärnmärkt,

men även avseende lågaffektivt bemötande. Syftet med Stjärnmärkt är att de anställda ska få en grundläggande kunskap om demenssjukdomar samt verktyg för att arbeta personcentrerat. För att bli Stjärnmärkt ska 80 % av medarbetarna på en arbetsplats genomfört de fyra steg som ingår i utbildningsmodellen. I Tjörns kommun är idag biståndsenheten – äldre idag Stjärnmärkta. Arbetet fortgår i verksamheterna för att fler arbetsplatser ska bli Stjärnmärkta.

Pedagogiska ledare

En satsning har gjorts avseende utbildning av pedagogiska ledare, som är en YH-utbildning. De pedagogiska ledarna har bland annat i ansvar att säkerställa att de utbildningar som genomförs och den kompetens som verksamheten tillgodoser sig genom dem också hålls levande genom att bland annat handleda och vägleda personalen i det dagliga arbetet och att upprätthålla ett reflekterande arbetssätt tillsammans med personalen. En uppdragsbeskrivning har tagits fram för de pedagogiska ledarna, där det framgår att i rollen ingår att ha ett brukarperspektiv och stå för att den pedagogiska verksamheten följs och utvecklas.

Övriga utbildningsinsatser

Utöver vad som framgår ovan så finns det framtagna introduktionsrutiner. Introduktionen består av en teoretisk del och en praktisk del. Den teoretiska delen består av introduktionsutbildning via GR som består av moduler avseende hygienrutiner, bemötande, sekretess/tystnadsplikt, läkemedel, lagar och regler, omvårdnad, social dokumentation, förflyttningsteknik och synpunkter/klagomål. Detta för att säkerställa att alla anställda har en baskunskap. Detta kompletteras sedan med en praktisk del, som innebär att man under några dagar går bredvid en kollega för att lära sig rutiner, arbetssätt etc. i det praktiska arbetet. Längden på den praktiska delen varierar utifrån behov. Introduktionen innehåller inte några utbildningar inom ex. demens. Detta ansvarar ansvarig chef för att tillgodose till sina anställda.

Av intervjuer har även framkommit att utbildningsinsatser gjorts inom ytterligare områden än vad som nämnts ovan. Exempelvis avseende psykisk ohälsa och missbruk, som är ett behov som identifierats av medarbetare inom såväl hemtjänst som särskilt boende samt genom omvärldsanalys. Där har en två dagars-utbildning genomförts för enskilda arbetsgrupper (inom särskilt boende) samt att det finns en webb-utbildning att gå. Utbildningar har också genomförts avseende lågaffektivt bemötande, palliativ vård m.m.

Utbildning har också gjorts för digitala ombud, som en del av projekt Modig. Ett projekt via GR där Tjörn, tillsammans med sex andra GR-kommuner deltagit. Projektet syftar till att stärka kunskap och kompetens om och användande av digitala verktyg. För de digitala ombuden har uppdragsbeskrivningar tagits fram, för att tydliggöra deras roll och ansvar.

För att stärka ledarskapet så erbjuds samtliga chefer och gruppleddare att gå UGL- utbildning (utveckling-grupp-ledarskap).

Samtliga intervjuade uppger att det idag erbjuds utbildning och kompetensutveckling i stor utsträckning, där medarbetarna också har stora möjligheter att påverka vilka utbildningar de önskar gå. Av intervjuerna har dock framkommit att det på Valåsen finns ett fortsatt behov av en utökad baskunskap kring demens, som inkluderar även visstidsanställda. Detta för att säkerställa att personalen ska kunna ge ett tillräckligt stöd och bemötande till de boende. Hos de tillsvidareanställda bedöms det dock finnas en god baskunskap, samtidigt som det framhålls att det finns behov av specialkompetens inom demens.

Av intervju med medarbetare inom hemtjänsten framhålls behov av utbildning inom psykisk ohälsa och missbruk, motsvarande den utbildning som genomförts för arbetsgrupper inom särskilt boende. Detta då det är en problematik som även hemtjänstens personal möter i sitt arbete.

3.3.3.2 Övriga projekt/utvecklingsarbeten

Heltidsresan

Heltidsresan är ett projekt som syftar till att heltid ska bli norm inom välfärdens kvinnodominerade verksamheter. Projektet har pågått sedan 2016 och inom socialförvaltningen har antalet heltidsanställda under perioden 2019–2021 har antalet heltidsanställda ökat från 49 till 136. Under perioden har också antalet anställda med en sysselsättningsgrad på 75–99,99 % också ökat. Samtliga som önskat ökad sysselsättningsgrad uppges ha fått det.

Effektiva team

Ett fokusområde som lyfts fram under intervjuer, och som också framgår av verksamhetsplanen för 2021, som avdelningen behöver arbeta med fortsatt är grupputveckling och effektiva team. En riktlinje har tagits fram som beskriver vad som kännetecknar ett effektivt team samt vad som krävs för att uppnå målet om effektiva team.

Bemanningspool

Arbete pågår med att skapa en bemanningspool med heltidsanställd personal utan fast placering. Syftet är dels att minska behovet av vikarieanvändning, dels att de poolanställda ska vara ett kvalificerat stöd till verksamheterna, vilket ställer krav på kompetens inom området. Bemanningsmässigt byggs poolen utefter verksamheternas behov av vikarier. Utbildningskraven är i huvudsak undersköterska eller stödassistent (FH).

Handbok för planering och bemanning inom vård och omsorg

Det pågår ett arbete med att ta fram en bemanningshandbok för vård- och omsorgsavdelningen. Handboken är tänkt att vara till stöd för alla som arbetar med

schema och planering inom vård och omsorgsavdelningen och innehåller information om såväl strategisk planering som praktiskt genomförande. Bakgrunden till detta är bland annat att avdelningen, utöver heltid som norm, behöver säkerställa att personalresurser används på bästa sätt. I handboken tydliggörs avdelningens gemensamma bemanningsprocess, vilka roller som finns och vem som ska göra vad.

3.3.4 Bedömning

Granskningen har visat att kompetensförsörjning är en aktuell fråga såväl i nämnden, som i förvaltningens ledningsgrupper och i de olika verksamheterna. För vård- och omsorgsavdelningen är ett stort fokus kompetensutveckling, där det pågår ett kontinuerligt arbete för att identifiera behov av utbildning. Arbetet med att identifiera och kartlägga behovet av utbildningsinsatser sker på flera nivåer. Utbildningsinsatser görs dels övergripande, dels på grupp- och individnivå. Utbildningar erbjuds de anställda både för att kunna säkerställa att all personal har en grundläggande kunskap och för att möta specifika behov som identifierats. Grundläggande utbildning ges till all personal, såväl visstids- som tillsvidareanställda. Kompletterande utbildningar ges tillsvidareanställd personal utifrån individens och verksamhetens behov. För att säkerställa att personalen har rätt och tillräcklig kompetens för att kunna möta den målgrupp de arbetar med bör det dock övervägas om även visstidsanställda inom vissa verksamheter bör ges kompletterande utbildningar i samband med introduktion. Ytterligare ett stort fokus är att hitta strukturer och förutsättningar för bemanningsplanering och att erbjuda medarbetare som så önskar heltid alt. högre sysselsättningsgrad. Heltidsresan är ett projekt som bedrivits under ett flertal år och som gett goda resultat. Detta går bland annat att utläsa av de nyckeltal som presenteras i avsnitt 3.1.1. där det framgår att antalet heltidsanställda inom äldreomsorgen ökat från 49 st till 136 st under perioden 2019–2021.

Inom ramen för granskningen har vi inte tagit del av någon uppdaterad personalbehovsprognos som visar hur behovet ser ut på sikt. Utifrån den statistik som presenteras i 3.1 så kan vi konstatera att antalet anställda inte har ökat i den omfattning som bedömdes i den personalbehovsprognos som presenterades i förvaltningens personal- och kompetensförsörjningsplan. Vi kan dock inte dra några slutsatser kring om detta innebär att det idag finns ett underskott på personal eller om det antal medarbetare som arbetar inom äldreomsorgen idag motsvarar det faktiska behov som finns. Det skulle kräva en mer omfattande analys av om behovet i verksamheten ökat i samma omfattning som prognostiserats, om arbetssätt/rutiner förändrats som påverkat behovet, om ambitioner och målsättningar är annorlunda m.m.

För att säkerställa kompetensförsörjningen bedrivs också ett arbete med marknadsföring och samverkan med andra parter. Vi har dock inte tagit del av handlingsplan/-er eller motsvarande som tydliggör vilka aktiviteter som ska göras utifrån ställda målsättningar i personal- och kompetensförsörjningsplanen eller någon uppföljning av om/hur arbetet bedrivits utifrån den.

För att säkerställa att det bedrivs ett strukturerat arbete i samtliga delar (attrahera, rekrytera, behålla, utveckla och avveckla) bedömer vi att handlingsplaner bör upprättas, där målsättningar bryts ner till aktiviteter, samt att uppföljning av arbetet bör ske (ur ett helhetsperspektiv).

3.4 Utveckling och utmaningar framåt

I såväl socialförvaltningens personal- och kompetensförsörjningsplan som av verksamhetsplaner framgår en rad utmaningar som förvaltningen och vård- och omsorgsavdelningen står inför vad gäller kompetensförsörjning samt vilka satsningar som behöver göras. Här lyfts bland annat att förvaltningen står inför växande pensionsavgångar (framförallt inom vård och omsorg) samtidigt som antalet äldre ökar – och därmed ett ökat behov av insatser som behöver tillgodoses. Det gör det viktigt att öka attraktiviteten för dessa yrken och strategiska insatser för att både locka ny personal och behålla befintlig är av största vikt.

De utmaningar som lyfts fram av de intervjuade är i huvudsak samstämmiga med vad som anges i planerna enligt ovan. Dessa är:

- Bristen på kvalificerade sökande i samband med rekryteringar har i intervjuerna lyfts fram som en utmaning som kräver ett arbete för att göra yrket attraktivt. Inom hemtjänsten anses personalbrist och schemaläggning vara områden som behöver utvecklas för att minska arbetsbelastning och bidra till att fler vill och orkar stanna kvar i yrket.
- Karriärstege och att renodla yrkesrollerna är ytterligare en fråga som lyfts av samtliga intervjuade som en viktig fråga framåt. Såväl i syfte att skapa och visa på karriärmöjligheter som för att öka yrkesstoltheten genom att arbetsuppgifter matchas med kompetens och utbildningsnivå.
- I den personal- och kompetensförsörjningsplan som ska upprättas under 2022 uppges det finnas ett behov av att rikta särskilt fokus på akademiker för att bibehålla den kompetens de har i verksamheten och för att vara attraktiva och locka till sig ny kompetens. Likaså ett fokus för att förbättra stödet till chefer.

3.4.1 Bedömning

De utmaningar och utvecklingsområden som angetts under intervjuer är i huvudsak samstämmiga med de utmaningar och behov av satsningar som anges i upprättade planer. Detta bedömer vi indikerar att det finns en samsyn kring vilka frågor som behöver prioriteras. Det sker också en kontinuerlig omvärldsbevakning vilket gör att förvaltningen kan identifiera utmaningar och behov som förändrats över tid. Att en ny personal- och kompetensförsörjningsplan upprättas enligt plan bedömer vi dock är angeläget för att ge en helhetsbild av såväl nuläge som bedömt framtida läge, för att utifrån det få en samlad bild av de utmaningar förvaltningen står inför och hur den på bästa sätt kan möta dem.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att socialnämnden har säkerställt en ändamålsenlig styrning av kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen. Vi bedömer dock att uppföljningen av det arbete som bedrivs kan ske på ett mer systematiskt sätt för att säkerställa att arbetet bedrivs utifrån kompetensförsörjningsplanen. Detta då kompetensförsörjning är en strategiskt viktig fråga för att kunna bedriva en verksamhet med god kvalitet även på sikt.

Granskningen har visat att det finns en tillräcklig styrning i form av styrdokument och planer som beskriver strategier och målsättningar för kompetensförsörjning. Här framgår också de utmaningar förvaltningen står inför samt åtgärder kopplade till dessa. Det finns också en organisation som i huvudsak säkerställer att behov av utbildning och utvecklingsbehov identifieras, samt att insatser görs för att möta dessa behov. Utbildningsplanen bör dock ses över för att säkerställa att all personal har rätt kompetens utifrån den målgrupp de arbetar med.

För att stärka styrningen bedömer vi dock att det är angeläget att nämnden tillser att en ny/uppdaterad personal- och kompetensförsörjningsplan tas fram enligt plan samt att det på ett mer strukturerat sätt tydliggörs hur arbetet ska bedrivas utifrån den. Därtill bör även former för uppföljning av personal- och kompetensförsörjningsplanen tas fram, för att säkerställa att arbetet bedrivs i enlighet med de strategier och eventuella målsättningar som finns.

4.1 Rekommendationer

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi socialnämnden att:

- Tillse att en ny/uppdaterad personal- och kompetensförsörjningsplan tas fram enligt plan för att säkerställa att den är aktuell utifrån dagens förutsättningar och ger en tydlig bild av det framtida personalbehovet
- Överväga att se över om/hur de strategier och eventuella målsättningar i personal- och kompetensförsörjningsplanen kan integreras i de mål som nämnden beslutar om för att säkerställa en kontinuerlig uppföljning i samband med ordinarie rapporteringstillfällen
- Tillse att handlingsplaner tas fram utifrån, där eventuella målsättningar bryts ner till aktiviteter, för att säkerställa att det bedrivs ett strukturerat arbete inom samtliga målområden
- Tillse att det sker en systematisk uppföljning av personal- och kompetensförsörjningsplanen ur ett helhetsperspektiv, där samtliga delar beaktas
- Tillse att det finns en utbildningsplan som säkerställer att även visstidsanställda har rätt och tillräcklig kunskap för att kunna möta den målgrupp de arbetar med.

Datum som ovan

KPMG AB

Liz Gard
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.