

Till:  
Kommunstyrelsen, Kungälv kommun

For kännedom till:  
Kommunfullmäktige, Kungälv kommun

## **Granskningsrapport "Granskning av personal- och kompetensförsörjning inom äldreomsorgen"**

De förtroendevalda revisorerna i Kungälv kommun har givit KPMG i uppdrag att genomföra en granskning av kommunens personal- och kompetensförsörjning inom äldreomsorgen

Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2023.

Syftet med granskningen var att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.

KPMG:s samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen del-vis har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.

Mot bakgrund av granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att sektor Trygghet och stöd färdigställer arbetet med den pågående kompetensförsörjningsplanen.
- Genomföra långsiktiga analyser av kompetensbehovet utifrån prognostiserade volymförändringar.
- I rutinbeskrivningen för rehabiliteringsprocessen tydliggöra om och när förvaltningens HR-avdelning ska kopplas in.
- Säkerställa att tillräckliga åtgärder vidtas för att minska personalomsättningen inom stöd i särskilt boende samt vård- och omsorgsboende.

Vi önskar, senast den 31 mars 2024, kommunstyrelsens skriftliga kommentarer till KPMG:s granskningsrapport och våra synpunkter enligt ovan.

Kungälv den 11 januari 2024

För kommunrevisionen



Göran Johansson  
Ordförande



# Granskning av personal- och kompetensförsörjning inom äldreomsorgen

Rapport

Kungälv kommun

KPMG AB

2023-12-01

Antal sidor: 22

Antal bilagor: 1



## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Organisation	6
3.2	Styrning av kompetensförsörjningsarbetet	7
3.3	Insatser för att möta kompetensutmaningen	12
3.4	Rehabiliteringsprocessen	15
3.5	Uppföljning av kompetensförsörjningen	16
4	Samlad bedömning och rekommendationer	20
A	Källförteckning	22



## 1 Sammanfattning

KPMG har av Kungälv kommun revisorer fått i uppdrag att granska kommunens personal- och kompetensförsörjning inom äldreomsorgen. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.

**Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen delvis har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.**

Kommunstyrelsen har beslutat om mål avseende kompetensförsörjningen. Sektor Trygghet och stöd har brutit ned kommunstyrelsens mål till egna indikatorer.

Av kommunstyrelsens kompetensförsörjningsplan, beslutad i januari 2022, framgår att respektive sektorer ska upprätta kompetensplaner. Sektor Trygghet och stöds egna strategier för kompetensförsörjning finns inte samlade i någon gemensam handlingsplan, vilket enligt vår bedömning utgör en brist. Sektorn arbetar vid tidpunkten för denna granskning med att ta fram en egen kompetensförsörjningsplan.

Granskningen visar att sektorn inte genomför en långsiktig analys av kompetensbehovet utifrån prognostiserade volymförändringar i verksamheten. Vår bedömning är att en sådan långsiktig analys av exempelvis förväntat anställningsbehov utifrån volymförändringar är nödvändig för att säkerställa långsiktighet i kompetensförsörjningsarbetet.

Vi bedömer att avsaknaden av kompetensförsörjningsplan på sektornivå samt avsaknaden av långsiktig analys är en brist i kommunstyrelsens styrning för att säkerställa äldreomsorgens kompetensförsörjning.

Vi konstaterar att sektorn genomför insatser för att möta kompetensutmaningen inom äldreomsorgen, såväl för att attrahera och rekrytera som för att behålla befintliga medarbetare. Granskningen visar att sektorn exempelvis arbetar med en karriärvägsmodell, heltid som norm, digitalisering och olika utbildningsinsatser.

Sektor Trygghet och stöd har en dokumenterad rehabiliteringsprocess som enligt vår bedömning tydliggör ansvarsförhållanden mellan chef och medarbetare. Processen skapar förutsättningar för att efterleva socialförsäkringsbalkens krav på upprättande av plan för återgång efter senast 30 dagars sjukdom. Vi bedömer att det kan tydliggöras i kriterierna för om/när HR-avdelningen ska kopplas in i rehabiliteringsprocessen.

Vidare framgår en markant ökning i äldreomsorgens personalomsättning under år 2022. Särskilt stor är ökningen inom stöd i ordinärt boende. Vi bedömer att kommunstyrelsen behöver säkerställa att tillräckliga åtgärder vidtas för att minska personalomsättningen utifrån 2022 års nivåer.

Kommunstyrelsen får uppföljning avseende kompetensförsörjningen utifrån bland annat delårsrapporter, årsredovisning, personalomsättning och sjukfrånvaro.

I det följande redovisas våra bedömningar och rekommendationer kopplat till revisionsfrågorna.



Revisionsfråga	Bedömning:	Rekommendationer
<p><b>Har kommunstyrelsen säkerställt att det finns tillräcklig styrning avseende kompetensförsörjning inom äldreomsorgen?</b></p>	<p>Vår bedömning är att kommunstyrelsen delvis säkerställt att det finns tillräcklig styrning avseende kompetensförsörjning inom äldreomsorgen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Säkerställa att sektor Trygghet och stöd färdigställer arbetet med den pågående kompetensförsörjningsplanen.</li> <li>- Genomföra långsiktiga analyser av kompetensbehovet utifrån prognostiserade volymförändringar.</li> </ul>
<p><b>Har kommunstyrelsen säkerställt att det bedrivs ett strukturerat arbete med kompetensförsörjning i verksamheten, utifrån fastställda planer och program?</b></p>	<p>Vår bedömning är att kommunstyrelsen i allt väsentligt säkerställt att det bedrivs ett strukturerat arbete med kompetensförsörjning i verksamheten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I rutinbeskrivningen för rehabiliteringsprocessen tydliggöra om och när förvaltningens HR-avdelning ska kopplas in.</li> </ul>
<p><b>Har kommunstyrelsen säkerställt en tillräcklig uppföljning avseende kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen?</b></p>	<p>Vår bedömning är att kommunstyrelsen i allt väsentligt säkerställt en tillräcklig uppföljning avseende kompetensförsörjning inom äldreomsorgen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Säkerställa att tillräckliga åtgärder vidtas för att minska personalomsättningen inom stöd i särskilt boende samt vård- och omsorgsboende.</li> </ul>



## 2 Bakgrund

De förtroendevalda revisorerna i Kungälv kommun har givit KPMG i uppdrag att genomföra en granskning av personal- och kompetensförsörjning inom äldreomsorgen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2023.

Kompetensförsörjningen blir en allt större utmaning när befolkningsstrukturen förändras framöver. Fram till 2031 kommer personer över 80 år öka med nära 50 procent samtidigt som personer i arbetsför ålder ökar med knappt 5 procent. Även om äldres hälsa har förbättrats kommer därför äldres behov av vård och omsorg öka kraftigt. Samtidigt blir konkurrensen om arbetskraften allt tuffare. Kompetensutmaningen kan främst mötas genom nya arbetssätt och att ta tillvara och utveckla befintliga medarbetare.

Den största potentialen finns i det kommunen själv kan göra. Genom att fortsätta förändra arbetssätt och ta tillvara och utveckla de befintliga medarbetarna kan behoven av fler anställda minska.

SKR lyfter också ett antal lösningar för att möta kompetensutmaningen inom äldreomsorgen. För att klara kompetensutmaningen behöver organisation och arbetssätt utvecklas. Det handlar bland annat om att ställa om organisationen, till exempel genom använda det stöd som ny teknik kan bidra med, se över och använda kompetensen rätt samt identifiera nya yrkesroller. Vidare lyfts följande strategier fram som viktiga i detta arbete:

- Fler arbetar heltid
- Förlängt arbetsliv
- Främja arbetsmiljöarbetet med stöd av friskfaktorer
- Vidareutbildning och språkkompetens

Kungälv kommuns kompetensförsörjningsplan för år 2022–2027 beskriver kommunens strategi för dess gemensamma och framtida kompetensförsörjning. Kommunen utgår från ARUBA-modellen (Attrahera, rekrytera, Utveckla, Behålla och Avveckla) och de nio rekryteringsstrategier som SKR utarbetat i sin kompetensförsörjningsplan.

Revisorerna har i sin riskanalys identifierat att det finns en risk att kommunstyrelsen inte bedriver ett ändamålsenligt arbete avseende den kompetensutmaning som äldreomsorgen står inför. Revisorerna har därför beslutat att genomföra en granskning av kommunens arbete personal- och kompetensförsörjning inom äldreomsorgen.

### 2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

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

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Har kommunstyrelsen säkerställt att det finns en tillräcklig styrning avseende kompetensförsörjning inom äldreomsorgen?
  - o Har strategier och handlingsplaner utarbetats för verksamhetsområdet, med utgångspunkt i den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen?



- Vilket underlag, och vilka analyser sker, avseende kompetensbehovet på kort och lång sikt inom äldreomsorgen?
- Har kommunstyrelsen säkerställt att det bedrivs ett strukturerat arbete med kompetensförsörjning i verksamheten, utifrån fastställda planer och program?
  - Vilka insatser görs för att möta kompetensutmaningen inom äldreomsorgen, såväl för att attrahera och rekrytera nya medarbetare som för att behålla befintliga medarbetare?
  - Finns det en fastställd rehabiliteringsprocess i kommunen som tydliggör vilka åtgärder som ska vidtas för att hjälpa medarbetare att så långt som möjligt behålla eller återfå sin arbetsförmåga?
- Har kommunstyrelsen säkerställt en tillräcklig uppföljning avseende kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen?

Granskningen omfattar kommunstyrelsens arbete med kompetensförsörjning inom äldreomsorgen.

## 2.2 Revisionskriterier

Granskningen har utgått från nedanstående revisionskriterier:

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Socialtjänstlagen 3 kap § 3

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av relevanta styrdokument och interna regelverk.
- Intervjuer och avstämningar med politiker och tjänstepersoner inom sektor trygghet och stöd.

En sammanställning av granskade underlag och intervjuade befattningshavare återfinns i bilaga A.

Rapporten är faktakontrollerad av samtliga intervjuade.



## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Organisation

Kungälv kommun verksamhet är organiserad i en gemensam förvaltning. Förvaltningen är indelad i tre sektorer, där sektor Trygghet och stöd, ansvarar för kommunens verksamhetsområden avseende äldreomsorg. Centralt i förvaltningen finns ett antal avdelningar med stödfunktioner, däribland HR, som stöttar sektorerna med specialistkompetens inom sina respektive områden. HR-avdelningen stöttar bland annat sektorerna vid rehabiliteringsprocesser (se avsnitt 3.4).

Sektor Trygghet och stöd är organiserat i sex verksamhetsområden, där sektorchefen är anställande chef för verksamhetscheferna. Hemtjänsten och särskilt boende är organiserat i verksamhetsområdena stöd i ordinärt boende (hemtjänst) respektive vård- och omsorgsboende. Respektive verksamhetsområde leds av en verksamhetschef. Vid tidpunkten för granskningen är verksamhetschefen för stöd i ordinärt boende även tillförordnad verksamhetschef för vård- och omsorgsboende.

Varje verksamhetschef rekryterar och anställer sina enhetschefer, som i sin tur anställer sin personal.

Inom sektorn finns sex rekryteringsspecialister som utgör stöd till verksamhetsområdena. Funktionen med rekryteringsspecialister infördes år 2022 i syfte att utgöra stöd till verksamhets- och enhetschefer vid rekryteringar. Rekryteringsspecialisterna är stöd i rekryteringarna av samtliga befattningar inom sektorn.

#### 3.1.1 Stöd i ordinärt boende

Inom verksamhetsområdet stöd i ordinärt boende finns bland annat hemtjänsten och sektorns enhet som arbetar med trygghetslarm.

Kungälv kommun tillämpar lagen om valfrihetssystem<sup>1</sup> (LOV). Det innebär att brukare som har beviljats hemtjänst har rätt att välja utförare (kommunen eller privat utförare) av hemtjänstinsatserna. Kungälv kommun har vid tidpunkten för granskningen en privat utförare av hemtjänstinsatser.

#### 3.1.2 Vård- och omsorgsboende

Verksamhetsområdet vård- och omsorgsboende ansvarar för kommunens äldreboenden. Kungälv kommun har sex äldreboenden i egen regi med olika inriktningar, såsom omsorg, demenssjukdom och psykiatrisk vård. De sex äldreboendena är Båtmansgården (43 lägenheter), Ekhaga (53 lägenheter), Kärna (44 lägenheter), Ranrikegården (50 lägenheter), Solhaga (51 lägenheter) och Ytterbyhemmet (92 lägenheter).

Vid samtliga äldreboenden finns undersköterskor tillgängliga dygnet runt. Dagtid finns en sjuksköterska per äldreboende. Under övrig tid finns en gemensam sjuksköterska för hela verksamhetsområdet. Sjukgymnast och arbetsterapeut finns att tillgå vid behov. Därtill har äldreboendena tillgång till fysioterapeuter.

---

<sup>1</sup> Lag (2008:962) om valfrihetssystem





Utöver äldreboendena i egen regi har Kungälv kommun köpt 40 platser vid ett äldreboende i extern regi väster om Kungälv centralort.

## 3.2 Styrning av kompetensförsörjningsarbetet

### 3.2.1 Styrdokument och mål

Kommunstyrelsens styrning av kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen baseras dels på styrelsens kompetensförsörjningsplan, dels genom sektor Trygghet och stöds sektorplan för 2023. Såväl styrelse som sektor har även beslutat om mål eller målkindikatorer kopplat till kompetensförsörjning.

#### 3.2.1.1 Kommunstyrelsens kompetensförsörjningsplan

Den övergripande styrningen av förvaltningens kompetensförsörjningsarbete sker huvudsakligen utifrån kommunstyrelsens kompetensförsörjningsplan för 2022–2027<sup>2</sup>. Planen beskriver övergripande insatser avseende kompetensförsörjning och hur kommunen som arbetsgivare ska arbeta med kompetensförsörjning. Syftet med planen är att ge verksamheterna förutsättningar att nå mål och tillgodose framtidens behov genom att behålla och utveckla befintlig kompetens samt tydliggöra kommande kompetensbehov.

Av kompetensförsörjningsplanen framgår att sektorerna ska utforma egna kompetensplaner som bryter ner och konkretiserar åtgärder utifrån verksamheternas specifika behov och utmaningar. Sektorernas kompetensplaner ska utgå från respektive sektorplan och fungera som ett stöd för att hantera kommande utmaningar inom kompetensförsörjning. Kompetensplanerna ska innehålla:

1. Nulägesbeskrivning.
2. Analys av framtida behov och utmaningar.
3. Beskrivning av sektorns arbete med kort- och långsiktig kompetensförsörjning och vilken effekt som förväntas.

Sektor Trygghet och stöd har inte fastställt någon egen kompetensförsörjningsplan. Ett arbete pågår inom sektorn med att utarbeta en sådan plan. Vi har tagit del av det arbetsdokument i vilket kompetensförsörjningsplanen skapas och noterar att visst arbete kvarstår innan planen är färdigställd.

I den övergripande kompetensförsörjningsplanen framgår att sektorerna ska arbeta med kompetensförsörjning enligt ARUBA-modellen<sup>3</sup> samt SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning. ARUBA-modellen visar samspelet mellan att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla medarbetare. SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning är framtagna som ett stöd för arbetet i kommuner och regioner.

I kompetensförsörjningsplanen har SKR:s strategier applicerats på de olika ingående delarna av ARUBA. Exempelvis används SKR:s strategi "Rekrytera bredare" under delen

---

<sup>2</sup> Antagen 2022-01-05

<sup>3</sup> ARUBA är en modell inom HR-området som beskriver de olika delarna inom arbetslivs- och kompetensförsörjningscykeln.



Rekrytera i ARUBA-modellen. De olika strategierna som fastställs i kompetensförsörjningsplanen beskrivs översiktligt nedan:

### **Attrahera**

För att attrahera kompetens ska sektorerna marknadsföras på mässor och kommunens skolor, i syfte att skapa kontakt med potentiella medarbetare och studenter. Förvaltningen ska även arbeta för att ta emot fler studenter i praktik eller feriearbete, för att på så sätt skapa en enklare väg in i arbetslivet. Dessutom ska den digitala närvaron på sociala plattformar som Facebook och LinkedIn öka.

### **Rekrytera**

I kompetensförsörjningsplanen anges att kommunens rekryteringsstrategi ska utgöras av följande tre grundpelare:

- Kvalitetssäker kompetensbaserad rekryteringsprocess
- God kandidatupplevelse
- God introduktion som skapar trygghet i arbetet.

Den kompetensbaserade rekryteringen ska kännetecknas av hög kvalitet och ett attraktivt förfarande. Tjänstens kravspecifikation ska genomsyra hela processen – från att behovet uppstår till att den nya medarbetaren genomför sin introduktion. I samband med intervjuerna framhölls att sektorns rekryteringsspecialister tillämpar kompetensbaserad rekrytering.

Enligt kompetensförsörjningsplanen ansvarar varje enhetschef för den lokala introduktionen, med stöd av en central rutinbeskrivning och checklistor i kommunens chefshandbok<sup>4</sup>. I planen anges att mentorskap eller handledning är viktigt för att nyanställda ska komma in i arbetet på ett bra sätt.

### **Behålla och utveckla**

För att behålla och utveckla medarbetare ska förvaltningen enligt kompetensförsörjningsplanen erbjuda god arbetsmiljö, delaktighet och individuella utvecklingsmöjligheter. Detta omfattar dels att stärka den enskilde medarbetarens kompetens inom befintliga uppdrag, dels att utveckla karriärvägarna för att kunna erbjuda andra möjligheter.

En annan strategi för utveckling som fastställs i planen är att kvalitetssäkra ledarskapet i kommunen. För detta ändamål finns kommunens chefsutvecklingsprogram, där verksamheternas egna chefer och specialister utbildar både nyanställda och befintliga chefer. Programmet ska genomföras var tredje år, alternativt vid behov.

Därutöver fastställs som strategi att öka den digitala kompetensen bland de anställda. Välfärdsteknik ska användas som ett stöd, så att den avlastar, ersätter eller underlättar i olika arbetsuppgifter. Förvaltningen ska därför också ge chefer och medarbetare utbildning i de digitala verktyg som finns.

---

<sup>4</sup> Chefshandboken innehåller arbetsrättslig och arbetsmiljömässig information som stöd till chefer, bland annat kring systematiskt arbetsmiljöarbete, arbetsmiljöansvar samt organisatorisk och social arbetsmiljö.



### Avveckla

Av kompetensförsörjningsplanen framgår att kommunen ska ha en god avvecklingsprocess som möjliggör tillvaratagande av den kompetens som är på väg att lämna verksamheten. Pensionsavgångar ska planeras med god framförhållning så att överlämning kan ske till nya medarbetare. Även vid övriga avslut ska det finnas ett systematiskt tillvägagångssätt för att bevara den erfarenhet som är på väg ut ur organisationen.

Varje medarbetare som väljer att avsluta sin anställning ska erbjudas ett avslutnings-samtal för att fånga upp synpunkter och upplevelser. De får även svara på en särskild avgångsenkät via e-post. Svaren ska sammanställas och analyseras årligen.

#### 3.2.1.2 Sektorplan 2023 – Trygghet och stöd

Sektorn har i sin sektorplan<sup>5</sup> förtydligat vilken verksamhet som sektorn ska bedriva, vilken lagstiftning och styrande dokument som är av betydelse för sektorns uppdrag, samt förutsättningar för verksamheten avseende ekonomi, demografiska volymer och personal.

I planen har sektorn brutit ned förvaltningens tolkning av kommunstyrelsens resultatmål till egna målindikatorer. För varje indikator har sektorn fastställt målvärde och mätmetod, samt en eller flera personer som ansvarar för uppföljning.

Kommunstyrelsen har för 2023 beslutat om ett resultatmål kopplat till kompetensförsörjning: *Attraktivt att vara anställd i Kungälv kommun*. Utifrån förvaltningens tolkning av målet har sektor Trygghet och stöd fastställt tre indikatorer med tillhörande målvärde och mätmetoder enligt nedan:

Tabell 1. Målindikatorer avseende kompetensförsörjning

Indikator	Målvärde	Mätmetod
Låg personalomsättning inom Trygghet och stöd	10%	Hämtas från HR:s personalredovisning.
Genomsnittlig sysselsättningsgrad	90%	Hämtas ur lönesystemet. Avser sysselsättningsgrad enligt anställningsavtal.
Andel timmar utförda av timavlönad personal i relation till totalt utförda timmar	10%	Information hämtas ur lönesystemet vid ett tillfälle och dokumenteras i målsystemet. Därefter är målsystemet källan för denna indikator.

Källa: Sektorplan 2023 – Trygghet och stöd

Vidare har sektorn i sin sektorplan för 2023 sammanställt de politiska uppdrag som givits av kommunstyrelsen. Vi konstaterar att inget av uppdragen avser personal- och kompetensförsörjning. Enligt de intervjuade är de uppdrag som avser personal- och kompetensförsörjning riktade mot förvaltningens stab, men gäller även för sektorerna.

Utöver ovanstående mål och indikatorer har kommunfullmäktige i sitt digitaliseringsprogram<sup>6</sup> beslutat om tre mål kopplat mot digitalisering. Ett av målen – *Ökad digital förmåga* – innebär enligt programmet bland annat att kompetensen kring digitala satsningar och

<sup>5</sup> Redovisad för kommunstyrelsen 2022-12-14

<sup>6</sup> Antaget 2019-11-07



utveckling ska öka. Kommunstyrelsen har brutit ned fullmäktiges digitaliseringsmål till egna mål för sektor Trygghet och stöd. Målen – *Minska det digitala utanförskapet* och *Förbättra arbetsprocesser med hjälp av digitalisering* – är fastställda i styrdokumentet Mål, Strategi och Plan Digitalisering.

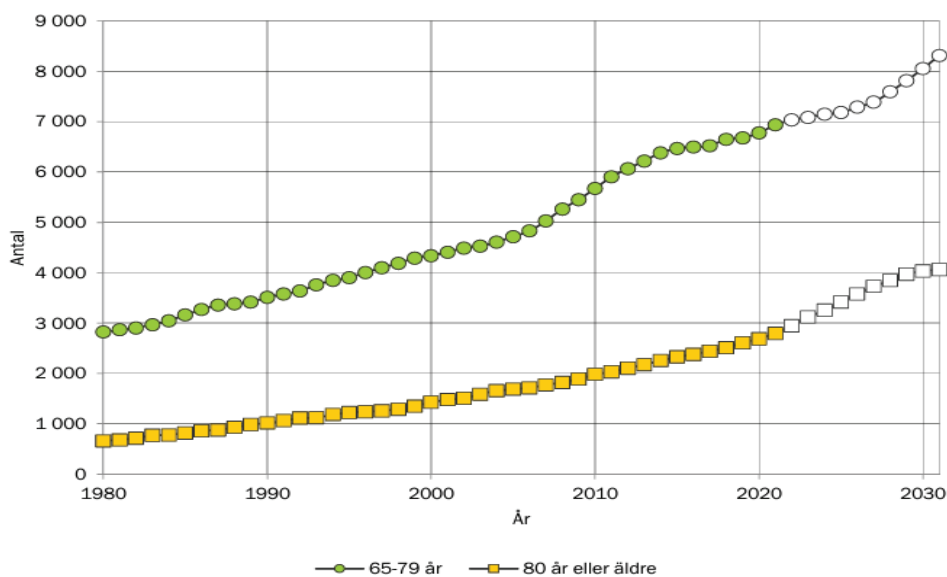
Sektor Trygghet och stöd har utarbetat strategier för nå de två ovanstående digitaliseringsmålen som finns för sektorn. Strategierna avser automatisering av processer samt utveckling av sektorns e-tjänster. Vid intervjuer framgår att e-tjänster exempelvis används för att ta emot jobbansökningar till sektorn, i syfte att all rekrytering ska ske genom rekryteringsenheten.

### 3.2.2 Analyser och underlag avseende kompetensbehovet

Av kommunstyrelsens kompetensförsörjningsplan framgår en nulägesbeskrivning av nuvarande personalstruktur och förväntade pensionsavgångar, kommunövergripande och nedbrutet per sektor. Planen innehåller även en prognos av demografisk utveckling på nationell och regional nivå, samt specifikt för Kungälv kommun. Analysen grundas i nyckeltal från Statistiska Centralbyrån (SCB).

Sektor Trygghet och stöd har fördjupat prognosen av den demografiska utvecklingen för äldre invånare i Kungälv kommun. Analysen är dels historisk, dels en prognos för den framtida utvecklingen. I analysen delas kommunens äldre upp i två ålderskategorier: 65–79 år och 80 år eller äldre enligt figuren nedan:

Figur 1. Utveckling av antalet äldre i Kungälv kommun, år 1980–2031



Källa: Sektor Trygghet och stöd

I sektorplanen har sektor Trygghet och stöd prognostiserat förväntade volymer till äldreomsorgen år 2023. Av planen framgår att totalt 438 lägenheter i särskilt boende behövs under året, varav 353 i kommunens egen regi. Detta kan jämföras med 416 lägenheter år 2022<sup>7</sup>, varav 331 i egen regi.

<sup>7</sup> Årsredovisning 2022, Kungälv kommun



Vidare framgår av planen att sektorn förväntar sig 1 250 brukare med hemtjänstinsats år 2023, som totalt beräknas omfatta 445 000 hemtjänsttimmar. Av dessa ska 385 000 utföras i egen regi och 60 000 av externa utförare. Detta kan jämföras med totalt 438 848 timmar år 2022<sup>8</sup>. Av dessa utfördes 380 120 timmar i kommunens egen regi och 58 728 av externa utförare.

I sektorplanen återfinns en jämförelse mellan 2021 och 2022 där antalet anställda och antalet arbetade timmar (nedbrutet för månads- samt timavlönad personal) jämförs. Jämförelsen visar att antalet anställda mellan åren ökade med 215 medarbetare (från 1 538 till 1 753). Sektorn anger att orsaken till ökningen beror på att anställningarna för timvikarier under sommaren 2022 fortfarande var aktiva vid tertialmätningen. Dessa timvikarier var dock inte anställda vid helårsmätningen.

### 3.2.2.1 Behovsinventering

Cheferna inom sektor Trygghet och stöd använder särskilda matriser – en per verksamhetsområde – i Microsoft OneNote<sup>9</sup> för sina behovsinventeringar avseende personal på kort sikt. I matriserna anger varje chef löpande sina rekryteringsbehov och specificerar antalet medarbetare som behövs samt vilken kompetens som krävs. Rekryteringsspecialisterna vid sektorn går igenom matriserna löpande och för att vara uppdaterade avseende vilka kompetensbehov som verksamheterna har på kort sikt.

Inom ramen för granskningen har vi översiktligt genomfört en översyn avseende matriserna för stöd i ordinärt boende samt vård- och omsorgsboende. Vi konstaterar att det av matriserna framgår behov avseende antal timmar samt kravprofiler för de olika tjänsterna.

### 3.2.3 Bedömning

**Vår bedömning är att kommunstyrelsen delvis säkerställt att det finns en tillräcklig styrning avseende kompetensförsörjning inom äldreomsorgen.**

Kommunstyrelsen har beslutat om mål avseende kompetensförsörjning. Sektor Trygghet och stöd har därefter brutit ned kommunstyrelsens mål till egna indikatorer.

Vi konstaterar att sektor Trygghet och stöds egna strategier inte finns samlade i någon gemensam handlingsplan. Sektorn arbetar vid tidpunkten för denna granskning med att ta fram en egen kompetensförsörjningsplan, men planen är ännu inte färdigställd. Vår bedömning är att avsaknaden av plan på sektornivå medför risk att kommunstyrelsens övergripande kompetensförsörjningsplan inte förankras i sektorn.

Granskningen visar att sektorn inte genomför en långsiktig analys av kompetensbehovet utifrån prognostiserade volymförändringar i verksamheten. Vår bedömning är att en sådan långsiktig analys av exempelvis förväntat anställningsbehov utifrån volymförändringar är nödvändig för att säkerställa långsiktighet i kompetensförsörjningsarbetet.

<sup>8</sup> Årsredovisning 2022, Kungälv kommun

<sup>9</sup> OneNote är ett systemverktyg för anteckningar där flera användare kan dela information och arbeta i samma dokument.



### 3.3 Insatser för att möta kompetensutmaningen

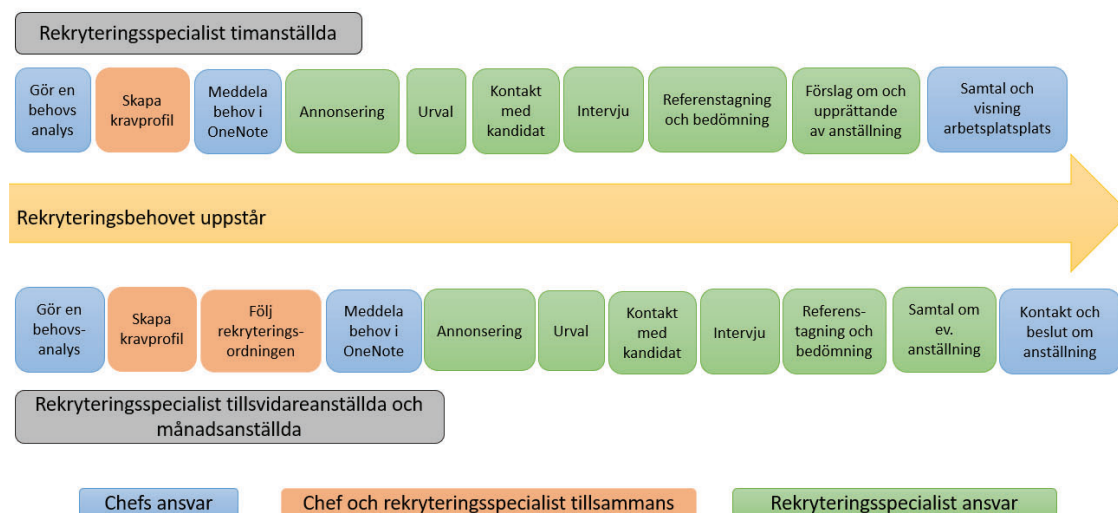
#### 3.3.1 Insatser avseende kompetensutmaningar

Sektor Trygghet och stöd genomför ett antal insatser inom ramen för sitt kompetensförsörjningsarbete. Förutom det löpande rekryteringsarbetet deltar sektorn bland annat i ett särskilt projekt inom ramen för Göteborgsregionens Kommunalförbund (GR) för framtagande av en karriärvägsmodell. Sektorn genomför även insatser kopplat mot heltid som norm, digitalisering och utbildning. Insatserna beskrivs nedan.

##### 3.3.1.1 Rekryteringsprocessen

Sektor trygghet och stöd har skapat en särskild rutinbeskrivning för rekryteringsprocessen. Processen består av två separata spår – ett för timanställningar och ett för månads- och tillsvidareanställningar. Av processbeskrivningen framgår ansvarsfördelning mellan anställande chef och rekryteringspecialist för vart och ett av de ingående momenten enligt nedan:

Figur 2. Rekryteringsprocessen inom sektor Trygghet och stöd



Bildkälla: Sektor Trygghet och stöd

Under perioden 1 januari till 27 september 2023 har rekryteringsspecialisterna totalt rekryterat 1 052 personer (med varierande anställningsform och sysselsättningsgrad) till sektorn.

I samband med intervjuerna framkom att intervjuerna vid rekrytering av timvikarier som regel görs i två steg. Först hålls en gruppintervju där de sökande ges en grundläggande introduktion till arbetet de sökt. De som är fortsatt intresserade kallas därefter till en enskild intervju, där kontroll sker av att den enskilde uppfyller verksamhetens krav. Under intervjuerna lyftes även två stora utmaningar med rekryteringsprocessen. Den första är att hitta lämpliga kandidater som har körkort och tillgång till egen bil. Den andra utmaningen är bristande kunskaper i svenska språket hos de sökande. Denna utmaning har gjort att rekryteringsspecialisterna infört ett språktest i samband med sitt urval.



Enhetscheferna har olika uppfattning om den faktiska kvaliteten på de kandidater som rekryteringsenheten tar fram. Exempelvis uppgavs att det vid tjänstens start kan visa sig att den anställdas språkkunskaper inte är tillräckliga för att kunna kommunicera med kollegor eller brukare, trots genomförda intervjuer och språktester.

För att ytterligare attrahera kompetens och trygga framtida rekryteringsbehov erbjuder sektor Trygghet och stöd praktikplatser vid sina verksamheter. År 2023 har totalt 66 platser erbjudits inom stöd i ordinärt boende och 144 platser inom vård- och omsorgsboende. Av dessa har 30 respektive 79 platser utnyttjats.

### 3.3.1.2 **Projekt FAVO**

Kungälv kommun deltar i ett särskilt projekt kallat "Fler Anställda i Vård och Omsorg" (FAVO) tillsammans med Alingsås, Härryda, Lerum, Lilla Edet, Mölndal och Partille kommuner. Projektet har två delmål:

- Stödja kommunernas lokala utvecklings- och förändringsarbete med en gemensam karriärvägsmodell.
- Ta fram, testa och tillämpa en gemensam mentorskapsmodell.

FAVO pågår under perioden september 2023 till augusti 2025 och finansieras av Europeiska socialfonden. Inom ramen för projektet har fyra olika karriärsteg fastställts inom deltagande kommuners vård- och omsorgsorganisationer: *biträde*, *vårdbiträde*, *undersköterska* och *specialistundersköterska*. Kopplat till varje karriärsteg finns fastställda utbildningskrav, där kraven för biträde är lägsta (inga formella krav) medan kraven för specialistundersköterska är högsta. För undersköterska och specialistundersköterska krävs bevis om skyddad yrkestitel. Därutöver har projektet fastställt att den rekryterande verksamhetens behov ska styra övriga krav såsom körkort, språkkunskaper eller särskilda kompetensområden, exempelvis palliativ vård och/eller demens.

Till vart och ett av karriärstegen finns framtagna uppdragsbeskrivningar. Biträde ska enligt beskrivningarna utföra de minst komplicerade uppgifterna, varefter komplexiteten ökar med varje steg. För varje steg gäller även att föregående stegs uppgifter ska kunna utföras. Vidare har det inom ramen för FAVO tagits fram en modell för karriärväg, som förtydligar hur en anställd kan röra sig vidare till nästa steg inom ramen för anställning. Exempelvis ska vårdbiträde uppmuntras till utbildning eller validering till undersköterska, om intresse och lämplighet finns. Enligt tidplanen för projekt FAVO ska kommunerna ha skapat anställningsbara befattningar enligt karriärstegen i sina organisationer i januari 2024.

Under intervjuerna uttrycktes en samstämmig och positiv syn på FAVO och dess förväntade effekter på äldreomsorgens kompetensförsörjning.

### 3.3.1.3 **Heltid som norm**

Av aktivitetsplan för heltid som norm framgår elva olika övergripande aktiviteter som sektorn arbetar med kopplade mot heltidsarbetet. Dessa innefattar bland annat att samtliga nyanställningar ska upprättas utifrån heltid, fördelning av överkapacitet genom samplanering av timavlönade medarbetare samt stöd från ekonomiavdelningen kring bemanning utifrån personalbudget.



För varje aktivitet i planen finns ett statusfält där respektive verksamhetsområdes läge i arbetet med aktiviteten framgår. Av planen framgår att samtliga verksamhetsområden inom sektorn upprättar nyanställningar utifrån heltidstjänster. Arbeta pågår med att erbjuda alla befintliga anställda möjligheten att arbeta heltid. Enligt sektorplanen för Trygghet och stöd uppgick sektorns genomsnittliga sysselsättningsgrad till 95,3 procent andra tertialen år 2022. Sektorns timavlönade personal stod vid detta mättillfälle för 12,7 procent av det totala antalet utförda timmar inom sektorn.

#### **3.3.1.4 Digitalisering**

Enheterna i Kungälvs äldreomsorg använder digitala verktyg som en integrerad del av sina arbetssätt. Enligt de intervjuade har digitaliseringen stärkt verksamheternas möjligheter att arbeta effektivt.

Inom sektor Trygghet och stöd används ett så kallat mobilt arbetssätt. Alla medarbetare inom stöd i ordinärt boende och viss personal inom vård- och omsorgsboende har via sina mobiltelefoner tillgång till scheman, journaler och rutinbeskrivningar, vilket innebär att alla delar av arbetet kan utföras på plats hos brukaren.

Sektorn använder läkemedelsrobotar som uppmärksammar brukaren när denne ska ta sin medicin. Enligt sektorns omvärldsanalys räknar en kommun, som har en tredjedel av Kungälvs invånarantal, med att spara in 11,2 årsarbetare under perioden 2022–2028 genom att använda läkemedelsrobotar.

Därutöver har kommunen en digital läroportal där medarbetare och chefer kan ta del av utbildningar och guider. Portalen innehåller bland annat utbildning i förflyttningsteknik, ergonomiutbildning, guide för rehabilitering samt introduktion för vikarier inom äldreomsorgen. Ytterligare exempel på digitala verktyg i verksamheterna är tillsynskameror och trygghetslarm med GPS-funktioner.

Digitala verktyg används även i samband med rekryteringar. Alla ansökningar till sektorn sker via en e-tjänst, i syfte att skapa en enda väg in i sektorn. Dessutom använder rekryteringsspecialisterna digital referenstagning för att bekräfta de sökandes kompetenser.

#### **3.3.1.5 Utbildningsinsatser**

Sektor Trygghet och stöd har kompetensutvecklat och utbildat ett antal medarbetare inom ramen för äldreomsorgslyftet. Under perioden 2021–2023 har totalt 51 undersköterskor och två specialistundersköterskor utbildats med hjälp av de statliga medlen. För perioden 2024–2026 är planen att utbilda ytterligare 18 undersköterskor, 15 specialistundersköterskor och 108 vårdbiträden.

Vård- och omsorgscollege är en certifierad samverkan mellan arbetsgivare, fackliga organisationer och utbildningsanordnare. Inom ramen för Vård- och omsorgscollege samverkar sektor Trygghet och stöd med kommunens vuxenutbildning, Mimers hus gymnasium samt Kungälvs sjukhus. Genom samverkan kan sektorn bland annat erbjuda kompetenshöjande utbildning och validering till personal med behov. Sektorn kan även erbjuda handledarutbildning i den utsträckning verksamheternas medarbetare och chefer behöver det.





Av sektorns ansökan till Vård- och omsorgscollege för perioden 2023–2027 framgår att utbildningsarbetet ska fokuseras på förbättring av yrkesstatusen för området vård och omsorg, att arbeta språkutvecklande samt erbjudande av praktikplatser med mera.

### 3.3.2 Bedömning

**Vår bedömning är att kommunstyrelsen i allt väsentligt säkerställt att det bedrivs ett strukturerat arbete med kompetensförsörjning i verksamheten.**

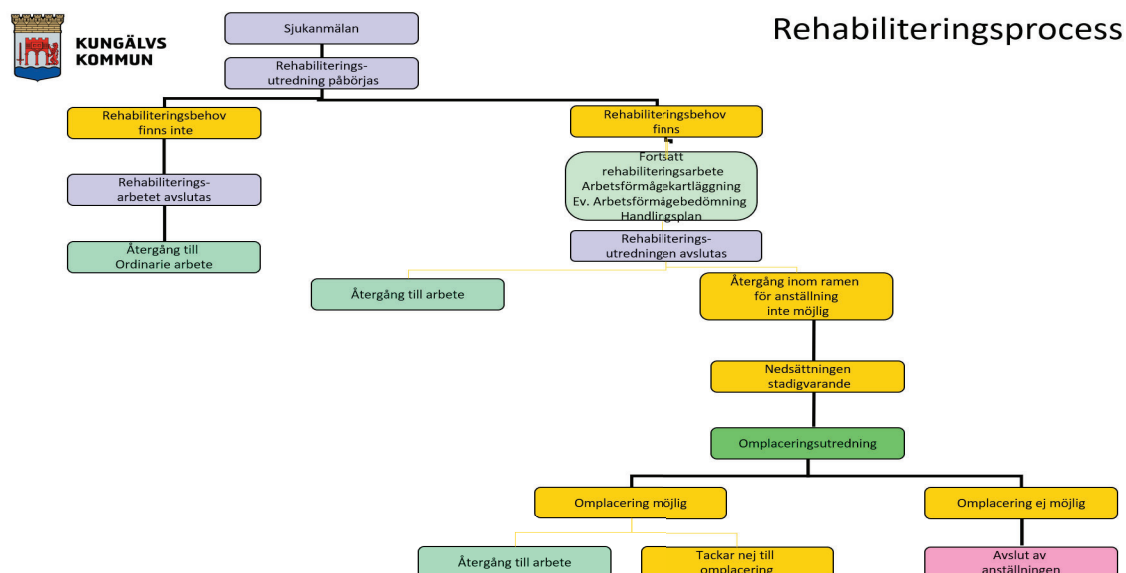
Vi konstaterar att sektorn genomför insatser för att möta kompetensutmaningen inom äldreomsorgen, såväl för att attrahera och rekrytera som för att behålla befintliga medarbetare. Granskningen visar att sektorn exempelvis arbetar med en karriärvägsmodell, heltid som norm, digitalisering och olika utbildningsinsatser. Arbetet med karriärvägsmodellen bedrivs i samverkan med andra kommuner inom GR medan andra insatser bedrivs på egen hand av sektorn.

## 3.4 Rehabiliteringsprocessen

Enligt arbetsmiljölagen<sup>10</sup> ansvarar arbetsgivaren för att det finns en lämpligt organiserad arbetsanpassnings- och rehabiliteringsverksamhet.

Av kommunstyrelsens kompetensförsörjningsplan framgår att Kungälv ska bedriva ett brett och aktivt arbete för att ge medarbetarna stöd och rehabilitering, så att de snabbt kan komma tillbaka efter eventuell olycka eller sjukdom. Förvaltningen har skapat en processbeskrivning över kommunens rehabiliteringsprocess som framgår nedan:

Figur 3. Rehabiliteringsprocessen i Kungälv kommun



Bildkälla: Sektor Trygghet och stöd

Av kommunens personal- och chefshandbok framgår att anställande chef är ansvarig för hela rehabiliteringsprocessen. Det framgår även att det är medarbetarens ansvar att kontakta ansvarig chef för sjuknämnan, samt att chefen ska kontakta medarbetaren inom fyra dagar efter sjuknämnan gjorts. Därefter är det enligt handboken både chefens

<sup>10</sup> Arbetsmiljölagen (1977:1160) 3 kap 2 a §



och medarbetarens skyldighet att hålla kontakt. Chefen ansvarar även för att plan för återgång upprättas tillsammans med medarbetaren (och eventuell facklig representant) senast efter 30 dagars sjukfrånvaro. Plan behöver ej upprättas om det är klarlagt att återgång ej kommer vara möjligt. Det förtydligades under intervjuerna att den ”handlingsplan” som omnämns i förvaltningens illustration av rehabiliteringsprocessen åsyftar plan för återgång i arbete.

Det framgår inte av förvaltningens processbeskrivningar om eller i vilket skede HR-avdelningen ska involveras. I samband med intervjuerna framhölls att HR-avdelningen ska involveras i ett så tidigt skede som möjligt, samt alltid vid processer där ett rehabiliteringsbehov identifieras. Vidare framhölls att tidpunkten för HR-avdelningens involvering i praktiken varierar beroende på anställande chef. HR-avdelningen förtydligar chef och medarbetare i de flesta fall löser rehabiliteringsprocessen själva. Samtidigt anser HR-avdelningen att de i vissa fall inte blir involverade i tid. Detta framhölls vara av särskild vikt vid mer komplexa ärenden.

När en ny chef anställs inom förvaltningen kallar HR-avdelningen denne till ett introduktionsmöte, där bland annat rehabiliteringsprocessen går igenom. HR-specialisterna träffar alla sektorns chefer vid två tillfällen per år, då de gemensamt går igenom alla pågående personalärenden och rehabiliteringsprocesser. Under intervjuerna framhölls att HR-specialisterna löpande kontrollerar pågående ärenden i systemstödet för rehabiliteringsprocesser.

### 3.4.1 Bedömning

**Vi bedömer att kommunstyrelsen i allt väsentligt har en fastställd rehabiliteringsprocess som tydliggör vilka åtgärder som ska vidtas för att hjälpa medarbetare att så långt som möjligt behålla eller återfå sin arbetsförmåga.**

Rehabiliteringsprocessen är dokumenterad och tydliggör enligt vår bedömning ansvarsförhållanden mellan chef och medarbetare. Processen skapar förutsättningar för att efterleva socialförsäkringsbalkens krav<sup>11</sup> på upprättande av plan för återgång efter senast 30 dagars sjukdom. Vi bedömer dock att det kan tydliggöras när HR-avdelningen ska kopplas in i rehabiliteringsprocessen.

## 3.5 Uppföljning av kompetensförsörjningen

Kommunstyrelsen följer upp kompetensförsörjningen inom sektorerna i samband med delårsrapportering (tidigare tertialrapportering) och årsredovisningen. I årsredovisningen följer kommunstyrelsen upp två av tre målindikatorer avseende kompetensförsörjningen – sysselsättningsgrad och andelen timavlönad arbetstid. Den tredje – personalomsättning – följs upp inom ramen för HR-avdelningens personalredovisning (se avsnitt 3.5.1 nedan).

En övergripande uppföljning av kompetensförsörjningen görs även i samband med delårsrapporteringen. Enligt delårsrapporten per juni 2023 bedömer kommunstyrelsen att resultatmålet ”*Attraktivt att vara anställd i Kungälv kommun*” delvis kommer uppfyllas (uppfyllelsenivå 4 av 6 möjliga).

<sup>11</sup> Socialförsäkringsbalken (2010:110) 30 kap 6 §



### 3.5.1 Uppföljning av personalomsättning

Sektor Trygghet och stöd följer upp personalomsättningen på helårsbasis, vilken redovisas för kommunstyrelsen genom HR-avdelningens personalredovisning. Uppföljningen är nedbruten på verksamhetsområdesnivå och avser inte pensionsavgångar. Personalomsättningen inom stöd i ordinärt boende samt vård- och omsorgsboende redogörs i tabell 2 nedan.

Tabell 2. Personalomsättning inom äldreomsorgens verksamheter

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Stöd i ordinärt boende</b>	8,3%	6,1%	6,8%	5,9%	21,1%
<b>Vård- och omsorgsboende</b>	16,5%	13,1%	8,5%	6,7%	14,9%

Källa: Sektor Trygghet och stöd

Vi noterar att personalomsättningen ökat markant mellan år 2021 och 2022. Enligt de intervjuade beror denna ökning främst på efterdyningarna av Covid-19-pandemin. Förvaltningen såg under pandemin att många anställda valde att stanna kvar på nuvarande arbetsplatser, då det generellt fanns ett lägre antal arbetsplatser att välja bland på arbetsmarknaden. Då restriktionerna upphävdes under 2022 ökade personalens rörlighet igen.

Vidare konstaterar förvaltningen i sin analys att en omorganisation som under 2022 genomfördes inom stöd i ordinärt boende kan ha påverkat verksamhetens personalomsättning.

### 3.5.2 Uppföljning av sjukfrånvaro

Sektorn följer upp sjukfrånvaro löpande i sitt personalhanteringssystem. Även för sjukfrånvaro görs uppföljningen på verksamhetsområdesnivå. Se tabell 3 nedan.

Tabell 3. Sjukfrånvaro inom äldreomsorgens verksamheter

	2018	2019	2020	2021	2022	2023 <sup>12</sup>
<b>Stöd i ordinärt boende</b>	12,8%	14,5%	17,9%	17,4%	16,7%	13,3%
<b>Vård- och omsorgsboende</b>	12,1%	13,9%	15,4%	14,4%	15,0%	13,1%

Källa: Sektor Trygghet och stöd

Vi noterar att sjukfrånvaron varierat från år till år, samt att sjukfrånvaron legat på högre nivåer under 2020–2022 än under 2018–2019. Under intervjuerna framhölls att den ökade sjukfrånvaron under 2020 och 2021 härrör till Covid-19-pandemin. Även 2022 års sjukfrånvaro uppgavs i viss omfattning vara efterdyningar av pandemin. Vidare noterar vi att sjukfrånvaron minskat igen under år 2023.

<sup>12</sup> Avser perioden januari-september 2023. Mätningen av sjukfrånvaro har en månads eftersläpning.



Förvaltningens HR-chef redovisar månatligen nyckeltal kopplade till sjukskrivning för både kommundirektör och kommunstyrelse. Nyckeltalen redovisas för styrelsen på sektornivå.

### 3.5.3 Uppföljning av introduktion och temperaturmätningar

Under våren 2023 skickade sektorns rekryteringsspecialister ut en enkät till alla medarbetare och enhetschefer. Enkäten var riktad mot rekrytering och innehöll frågor avseende hur väl introduktionen till arbetet fungerat och huruvida nyanställda fångats upp på arbetsplatserna. Det ställdes även frågor kopplat mot kvaliteten på genomförda rekryteringar. Vid intervjuerna framkom att enkäten hade låg svarsfrekvens, varav ytterligare en enkätomgång kommer att genomföras.

Utöver medarbetarsamtalen genomför samtliga sektorer så kallade temperaturmätningar var fjortonde dag. De frågor som ställs är baserade på forskning (tillverkaren samarbetar med Göteborgs universitet) och ersätter den medarbetarundersökning som tidigare genomfördes vartannat år. Genom mätningen får samtliga chefer löpande mätvärden för ett femtontal olika områden inom deras verksamhet eller enhet. Områdena omfattar samma aspekter som fångas av de så kallade friskfaktorerna<sup>13</sup>, som bland annat innefattar ledarskap, kommunikation och delaktighet. För varje mätvärde får även cheferna tips från systemet kring vad de kan göra annorlunda för att utveckla sin verksamhet och sitt ledarskap, exempelvis "du behöver lyssna mer på dina medarbetare."

I samband med intervjuerna framhölls att cheferna upplever viss mån av merarbete med temperaturmätningarna, bland annat avseende att skaffa sig kunskaper om hur själva systemverktyget fungerar. Vidare framhölls att mätfrekvensen upplevs som för tät. Det framhölls att var fjortonde dag är för ofta att mäta med hänsyn till hur lång tid det tar att administrera mätningarna och utvärdera resultaten. Enhetscheferna redovisar resultaten av temperaturmätningarna vid sina arbetsplatsträffar och tar vid behov fram handlingsplaner för utvecklingspunkter.

### 3.5.4 Uppföljning av intern kontroll

I kommunstyrelsens riskanalys inför internkontrollplan 2023 återfinns exempelvis risker avseende systematisk arbetsmiljö, rekrytering, arbetsskador och temperaturmätning som avser HR-området:

Kommunstyrelsen har bedömt att rekrytering har högst möjliga sannolikhet att inträffa och har konsekvenser med högst allvarlighetsgrad. Kommunstyrelsen definierar rekrytering som "*risken att anställa personal med felaktig eller bristande kompetens*".

I kommunstyrelsens internkontrollplan för 2023 har styrelsen fastställt kontrollpunkter för samtliga identifierade risker inom HR-området. För rekrytering gäller att arbets sättet med kompetensbaserad rekrytering utgör kontrollmoment. Respektive chef ska enligt internkontrollplanen stämma av sökandes kompetenser genom exempelvis CV, intervjuer, intyg, referenser och tester. Av internkontrollplanen framgår även att förvaltningen ska

---

<sup>13</sup> Tillstånd som gör att medarbetare mår bra och presterar på arbetet, baserat på forskning från Karolinska Institutet och Uppsala universitet



stickprovsgranska 10 slumpvis utvalda nyanställningar och där jämföra individens formella kompetensnivå med kravställningarna i annonsen.

Sektorn redovisar det interna kontrollarbetet för kommunstyrelsen i december, tillsammans med förslag till eventuell åtgärdsplan och nästkommande års internkontrollplan. Vi har därför inte tagit del av 2023 års uppföljning av interna kontroller.

### 3.5.5 Bedömning

**Vår bedömning är att kommunstyrelsen i allt väsentligt säkerställt en tillräcklig uppföljning avseende kompetensförsörjning inom äldreomsorgen.**

Vi konstaterar att kompetensförsörjningsarbetet följs upp i samband med delårsrapporter och årsredovisning. I uppföljningen redovisas bland annat de målandikatorer som fastställts avseende kompetensförsörjningen.

Vidare konstaterar vi en markant ökning i äldreomsorgens personalomsättning under år 2022. Särskilt stor är ökningen inom stöd i ordinärt boende, där omsättningen ökade med 15,2 procentenheter sedan 2021. Samtidigt bedömer vi att såväl stöd i ordinärt boende som vård- och omsorgsboende behöver säkerställa att tillräckliga åtgärder vidtas för att minska personalomsättningen utifrån 2022 års nivåer.



## 4 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.

**Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen delvis har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.**

Kommunstyrelsen har beslutat om mål avseende kompetensförsörjningen. Sektor Trygghet och stöd har brutit ned kommunstyrelsens mål till egna indikatorer.

Av kommunstyrelsens kompetensförsörjningsplan, beslutad i januari 2022, framgår att respektive sektorer ska upprätta kompetensplaner. Sektor Trygghet och stöds egna strategier för kompetensförsörjning finns inte samlade i någon gemensam handlingsplan, vilket enligt vår bedömning utgör en brist. Sektorn arbetar vid tidpunkten för denna granskning med att ta fram en egen kompetensförsörjningsplan.

Granskningen visar att sektorn inte genomför en långsiktig analys av kompetensbehovet utifrån prognostiserade volymförändringar i verksamheten. Vår bedömning är att en sådan långsiktig analys av exempelvis förväntat anställningsbehov utifrån volymförändringar är nödvändig för att säkerställa långsiktighet i kompetensförsörjningsarbetet.

Vi bedömer att avsaknaden av kompetensförsörjningsplan på sektornivå samt avsaknaden av långsiktig analys är en brist i kommunstyrelsens styrning för att säkerställa äldreomsorgens kompetensförsörjning.

Vi konstaterar att sektorn genomför insatser för att möta kompetensutmaningen inom äldreomsorgen, såväl för att attrahera och rekrytera som för att behålla befintliga medarbetare. Granskningen visar att sektorn exempelvis arbetar med en karriärvägsmodell, heltid som norm, digitalisering och olika utbildningsinsatser.

Sektor Trygghet och stöd har en dokumenterad rehabiliteringsprocess som enligt vår bedömning tydliggör ansvarsförhållanden mellan chef och medarbetare. Processen skapar förutsättningar för att efterleva socialförsäkringsbalkens krav på upprättande av plan för återgång efter senast 30 dagars sjukdom. Vi bedömer att det kan tydliggöras i kriterierna för om/när HR-avdelningen ska kopplas in i rehabiliteringsprocessen.

Vidare framgår en markant ökning i äldreomsorgens personalomsättning under år 2022. Särskilt stor är ökningen inom stöd i ordinärt boende. Vi bedömer att kommunstyrelsen behöver säkerställa att tillräckliga åtgärder vidtas för att minska personalomsättningen utifrån 2022 års nivåer.

Kommunstyrelsen får uppföljning avseende kompetensförsörjningen utifrån bland annat delårsrapporter, årsredovisning, personalomsättning och sjukfrånvaro.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att sektor Trygghet och stöd färdigställer arbetet med den pågående kompetensförsörjningsplanen.
- Genomföra långsiktiga analyser av kompetensbehovet utifrån prognostiserade volymförändringar.



- I rutinbeskrivningen för rehabiliteringsprocessen tydliggöra om och när förvaltningens HR-avdelning ska kopplas in.
- Säkerställa att tillräckliga åtgärder vidtas för att minska personalomsättningen inom stöd i särskilt boende samt vård- och omsorgsboende.

Datum som ovan

KPMG AB

DocuSigned by:  
*Fredric Gyllensten*  
75319267A5D0452...  
Fredric Gyllensten

Kommunal revisor

DocuSigned by:  
*Ludwig Reismer*  
C78F929B83BE421...  
Ludwig Reismer

Certifierad kommunal yrkesrevisor

DocuSigned by:  
*Liz Gard*  
14E63AFDCCD454FD...  
LIZ Gard

Certifierad kommunal yrkesrevisor

Kvalitetssäkrare

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.



## **A Källförteckning**

### ***Granskade underlag***

- Kompetensförsörjningsplan 2022-2027, kommunstyrelsen
- Sektorplan 2023, Trygghet och stöd
- Årsredovisning 2022, Kungälv kommun
- Central delårsrapport 1 2023, kommunstyrelsen
- Internkontrollplan 2023, kommunstyrelsen
- Delegationsordning, kommunstyrelsen
- Personalomsättning 2018-2022, Trygghet och stöd
- Sjukfrånvaro 2018-2022, Trygghet och stöd
- Lokal återansökan Vård- och omsorgscollege 2023-2027
- Mål- och aktivitetsplan – Heltid som norm 2022, Trygghet och stöd
- Mål, strategi och plan – Digitalisering, Trygghet och stöd
- Digitaliseringsprogram, Kungälv kommun
- Arbetsdokument för kompetensförsörjningsplan 2023-2027, Trygghet och stöd.

### ***Intervjuade befattningar***

- Presidiet i utskottet för trygghet och stöd
- Verksamhetschef inom stöd i ordinärt boende
- Tf. verksamhetschef inom vård- och omsorgsboende
- 2 enhetschefer inom stöd i ordinärt boende
- 2 enhetschefer inom vård- och omsorgsboende
- 2 rekryteringsspecialister, sektor trygghet och stöd
- HR-chef, förvaltningens HR-avdelning
- 2 HR-specialister, förvaltningens HR-avdelning.