



Granskning av kompetensförsörjning inom äldreomsorg

Rapport

Uppsala kommun

KPMG AB

2024-08-30

Antal sidor 28 (inklusive bilagor)



Uppsala kommun
Granskning av kompetensförsörjning inom äldreomsorg

2024-08-30

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	5
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	6
3	Resultat av granskningen	7
3.1	Målstyrning attraktiv arbetsgivare	7
3.2	Strategiskt kompetensförsörjningsarbete	11
3.3	Fast omsorgskontakt inom hemtjänsten	14
3.4	Kompetens och språkkunskap	16
3.5	Fokusgrupper	20
4	Samlad bedömning och rekommendationer	23
A	Bilagor	24

1 Sammanfattning

KPMG har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att granska äldrenämndens styrning och uppföljning för att säkerställa kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om äldrenämnden har en tillfredställande ledning, styrning och uppföljning av kompetensförsörjningen inom särskilt boende och hemtjänst.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att äldrenämnden i allt väsentligt har en tillfredställande ledning, styrning och uppföljning av kompetensförsörjningen.

Vår samlade bedömning baseras bland annat på att det finns en tydlig målstyrning avseende kommunen som arbetsgivare genom äldrenämndens verksamhetsplan, förvaltningsplan och avdelningsplan. Däremot kan målstyrningen från avdelningsnivå till verksamhetsnivå förtydligas ytterligare. Detta för att säkerställa att det genomförs aktiviteter som bidrar till äldrenämndens mål på verksamhetsnivå.

Det finns en kompetensförsörjningsplan som utgör äldrenämndens strategiska inriktning för att hantera kompetensförsörjningen. Vi konstaterar att kompetensförsörjningsplanen är baserad på analyser av kompetensbehovet på kort och lång sikt. Detta skapar förutsättningar för att fatta beslut om åtgärder utifrån verksamheternas faktiska behov. Därtill återfinns tre strategiska fokusområden i planen som det sker ett arbete med.

Sedan 2023 ska den fasta omsorgskontakten inom hemtjänsten vara undersköterska. Av granskningen framgår att det finns tillräckligt med undersköterskor för att uppfylla kraven avseende fast omsorgskontakt. Detta baseras på intervjuer men även den övergripande analysen av kompetens- och utbildningsnivå som visar att antalet undersköterskor i verksamheten har ökat. Antalet brukare per omsorgskontakt varierar mellan 3-12 brukare beroende på bistånd och komplexitet hos brukaren.

Förvaltningen arbetar genom personalförsörjning och kompetensutveckling med att säkerställa att omsorgspersonalen har tillräcklig kompetens. Vi konstaterar att arbetet med att säkerställa kompetensen bland annat utgår från Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd. Granskningen visar dock, baserat på flera intervjuer, att omsorgspersonalens språkkunskaper är bristfälliga samt en utmaning i verksamheten. De bristfälliga språkkunskaperna beskrivs skapa svårigheter vad gäller kommunikation och förståelse i omsorgsarbetet, både mellan personal och gentemot brukare. Därtill har Inspektionen för Vård och Omsorg (IVO) genom inspektion vid särskilt boende bedömt att språkkunskaperna är otillräckliga.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga:

Revisionsfråga	Bedömning
Har äldrenämnden säkerställt en tillfredställande styrning och uppföljning utifrån kommunfullmäktiges övergripande målområde och uppdrag som avser kommunen som arbetsgivare?	I allt väsentligt

Har äldrenämnden säkerställt att det finns ett strategiskt arbete avseende kompetensförsörjning inom särskilt boende och hemtjänst?	I allt väsentligt
Har äldrenämnden säkerställt att det finns tillräckligt med undersköterskor för att uppfylla kraven avseende fast omsorgskontakt?	I allt väsentligt
Har äldrenämnden säkerställt att omsorgspersonalen har tillräcklig kompetens och språkkunskap som bidrar till att säkerställa en vård och omsorg av god kvalitet?	Delvis

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi äldrenämnden att:

- Säkerställa en tydlig målstyrning på verksamhetsnivå utifrån nämndens verksamhetsplan.
- Säkerställa att språkkunskaperna bland omsorgspersonalen förbättras.
- Säkerställa att avvikelser och Lex Sarah rapporteras enligt aktuella regelverk, särskilt inom hemtjänsten.

2 Bakgrund

KPMG har fått i uppdrag att granska äldrenämndens styrning och uppföljning för att säkerställa kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen. Syftet med granskningen är att bedöma om äldrenämnden har en tillfredställande ledning, styrning och uppföljning av kompetensförsörjningen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2024.

Att ha tillgång till personal i tillräcklig omfattning och med rätt kompetens är av stor betydelse för en god kvalitet i verksamheten. Utan en kvalitetssäkrad tillgång till personal finns en risk att kvaliteten i verksamheten inte kan säkerställas.

I Uppsala kommuns **Mål och budget 2024 med mål för 2025–2027** fastslås under målområdet **Uppsala ska säkra en stark ekonomi och värna välfärden** bland annat att Uppsala kommunkoncern ska vara en attraktiv arbetsgivare och erbjuda en hållbar arbetsmiljö och goda utvecklingsmöjligheter för att engagera, motivera och utveckla medarbetaren. Vidare anges inom målområdet att stöd, vård och omsorg ska ha god kvalitet och utformas utifrån individens behov och förutsättningar. Kvaliteten och tryggheten inom äldreomsorgen och inom omsorgen för personer med funktionsnedsättning ska stå i fokus, både i egen och i upphandlad verksamhet. Uppsala ska vara en äldrevänlig kommun. Till målområdet har ett antal indikatorer fastställs för att mäta måluppfyllelsen.

I budgeten har fullmäktige gett samtliga nämnder och bolag i uppdrag att *”Stärka kompetensförsörjningen och säkerställa ett hållbart arbetsliv och hälsofrämjande arbetssätt inom kommunkoncernen”*. Vidare har bland andra äldrenämnden fått i uppdrag att *”Säkerställa tillräckliga kunskaper i det svenska språket för anställda med behov av det inom förskola, vård och omsorg”*.

Enligt Sveriges Kommuner och Regioner¹ (SKR) behöver äldreomsorgen i Sverige fram till 2031 anställa cirka 110 000 medarbetare. Detta samtidigt som den arbetsföra befolkningen inte ökar i nödvändig omfattning. Cirka 35 procent av den beräknade ökningen av sysselsatta behöver välja att arbeta i äldreomsorgen. SKR konstaterar vidare att undersköterskor och vårdbiträden är de yrkesgrupper där behoven är som störts åren framåt. SKR har utarbetat nio strategier till stöd för kommuner att möta kompetensutmaningen. Äldrenämnden i Uppsala beslutade i december 2023, som ett steg i att möta kompetensutmaningen, att införa en ny yrkesroll i form av servicebiträde. Vidare konstaterar nämnden i verksamhetsplan och budget 2024–2026 att det *”... blir allt svårare att säkra den långsiktiga kompetensförsörjningen...”*.

Socialstyrelsen konstaterar att flera utredningar och rapporter de senaste åren uppmärksammat att omsorgspersonalens kunskaper i svenska språket är bristfälligt². Vidare framgår att en *”...växande andel av personalen inom äldreomsorgen har annat språk än svenska som modersmål”*. Enligt SKR har cirka en tredjedel av alla medarbetare inom äldreomsorgen annat modersmål än svenska. Språk och kommunikation är enligt Socialstyrelsen en förutsättning för en vård och omsorg av god kvalitet. Vidare framgår i äldrenämndens verksamhetsplan och budget 2024–2026 att språkkompetensen behöver höjas.

¹ ”Välfärdens kompetensförsörjning”. Sveriges Kommuner och Regioner, 2022.

² ”Språkföråga i äldreomsorgen”. Socialstyrelsen, 2023.

Sedan 1 juli 2023 ska den fasta omsorgskontakten vara undersköterska. Syftet med fast omsorgskontakt är att öka trygghet, kontinuitet, samordning och individanpassning för personer som har omsorg. Beaktat kompetensutmaningen inom äldreomsorgen har flera kommuner svårigheter att uppfylla kraven på att omsorgskontakten ska vara undersköterska.

Utifrån ovanstående bakgrund och revisorernas riskanalys bedömer revisorerna att det är väsentligt att granska äldrenämndens arbete med personal- och kompetensförsörjning.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma om äldrenämnden har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende personal- och kompetensförsörjning inom särskilt boende och hemtjänst.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Har äldrenämnden säkerställt en tillfredställande styrning och uppföljning utifrån kommunfullmäktiges övergripande målområde och uppdrag som avser kommunen som arbetsgivare?
- Har äldrenämnden säkerställt att det finns ett strategiskt arbete avseende kompetensförsörjning inom särskilt boende och hemtjänst?
- Har äldrenämnden säkerställt att omsorgspersonalen har tillräcklig kompetens och språkkunskap som bidrar till att säkerställa en vård och omsorg av god kvalitet?
- Har äldrenämnden säkerställt att det finns tillräckligt med undersköterskor för att uppfylla kraven avseende fast omsorgskontakt?

Granskningen omfattar äldrenämndens arbete för att säkerställa kompetensförsörjningen och avgränsas till att avse verksamheterna särskilt boende och hemtjänst.

2.2 Revisionskriterier

Granskningen har utgått från nedanstående revisionskriterier:

- **Kommunallagen.** Enligt kommunallagen har nämnderna ansvar för att var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. Likaså ska nämnderna se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredställande sätt.
- **Socialtjänstlagen.** Enligt socialtjänstlagen ska insatser inom socialtjänsten vara av god kvalitet. För utförande av uppgifter inom socialtjänsten ska det enligt socialtjänstlagen finnas personal med lämplig utbildning och erfarenhet.
- **Socialstyrelsens allmänna råd om grundläggande kunskaper hos personal som arbetar i socialtjänstens omsorg om äldre.** De allmänna råden avser den personal som i sin yrkesutövning ger äldre personer stöd och hjälp enligt

socialtjänstlagen. Råden beskriver hur önskade kunskaper hos personalen kan uppnås men även vad personalen som minst bör ha kunskaper och förmågor inom.

- **Socialstyrelsens vägledning om fast omsorgskontakt.** Från 1 juli 2023 ska den fasta omsorgskontakten vara undersköterska. Utöver vad som framgår i socialtjänstlagen har Socialstyrelsen utarbetat en vägledning som närmare beskriver kraven och innehållet avseende fast omsorgskontakt.
- **Socialstyrelsens stödmaterial och underlag för utveckling av personalens språkförmåga i äldreomsorgen.** Skriften beskriver juridiska utgångspunkter och goda exempel på språkutvecklande insatser för omsorgspersonalen.
- **Fullmäktiges mål och övriga styrdokument** avseende kommunen som arbetsgivare, exempelvis kompetensförsörjningsplan, arbetsgivarpolicy med mera.

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, intervjuer samt fokusgrupper. Därtill har en övergripande analys genomförts avseende rapporterade avvikelser samt kompetens- och utbildningsnivå bland medarbetare i särskilt boende och hemtjänst.

Intervjuer har genomförts med direktör för vård- och omsorgsförvaltningen, presidium äldrenämnden, avdelningschef ordinärt respektive särskilt boende, HR-chef samt verksamhetschefer inom särskilt boende och hemtjänst. Fokusgrupper har genomförts med omsorgspersonal (undersköterskor och vårdbiträden) i syfte att fånga in uppfattningar av kommunen som arbetsgivare, kompetens- respektive språkkunskapsnivån i verksamheten. Därtill har telefonintervjuer genomförts med omsorgspersonal för att särskilt föra en dialog om hur arbetet som fast omsorgskontakt fungerar.

Som stöd för att bedöma äldrenämndens arbete avseende kompetensförsörjning har vi tillämpat modellen ARUBA. ARUBA är en vedertagen modell som används för att fånga alla delar i kompetensförsörjningscykeln. Modellen står för Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avveckla.

Rapporten är faktakontrollerad av förvaltningen genom förvaltningens kontaktperson för granskningen.

3 Resultat av granskningen

3.1 Målstyrning attraktiv arbetsgivare

3.1.1 Mål

Av äldrenämndens verksamhetsplan och budget 2024–2026 framgår att nämnden ska arbetet med kommunfullmäktiges fokusmål 1 - *Uppsala ska säkra en stark ekonomi och värna välfärden* genom åtta uppdrag. Till samtliga uppdrag anges åtgärder/aktiviteter och förväntade effekter. Uppdrag 4 avser att stärka kompetensförsörjningen och säkerställa ett hållbart arbetsliv och hälsofrämjande arbetssätt inom kommunkoncernen. Uppdrag 6 avser att säkerställa tillräckliga kunskaper i det svenska språket för anställda med behov av det inom förskola, vård och omsorg har även bäring på vårdens kompetensförsörjning. Nämnden har brutit ner uppdrag 4 i nio åtgärder med angivna förväntade effekter:

- 1) Minska behovet av inhyrd legitimerad personal.
- 2) Erbjuda trygga och konkurrenskraftiga anställningsvillkor genom att minska antalet visstidsanställningar.
- 3) Införa kompetens- och befogenhetstrappa för biståndshandläggare och legitimerad personal.
- 4) Införa differentierade arbetsroller för att utbildad personal ska kunna fokusera på omsorgsnära insatser.
- 5) Avveckla minutstyrningen och breddinföra ramtid i hemtjänsten inom nämndens egen regi.
- 6) Tillse att alla medarbetare har en individuell utvecklingsplan.
- 7) Verka för en stabil och ändamålsenlig grundbemanning, utan delade turer.
- 8) Tillämpa riktmärket max 30 medarbetare per chef för alla verksamheter.
- 9) Utveckla möjligheterna till verksamhetsförlagd utbildning (VFU) och arbetsplatsförlagd lärande (APL) för att attrahera nya medarbetare.

Nämnden ska genomföra uppdrag 6 genom att arbeta aktivt för språkutvecklande arbetsplatser i samverkan med berörda nämnder. Av verksamhetsplanen framgår att detta ska ske genom bland annat språkbud och utbildning för språkstödjare och handledare.

Utöver de tilldelade uppdragen har nämnden även antagit ett nämndmål med bäring på kompetensförsörjning: *Kommunkoncernen ska ha en hållbar och hälsofrämjande arbetsmiljö*. Nämnden ska arbeta för en ökad frisknärvaro samt nå målet på max 6 % sjukfrånvaro.

3.1.2 Förvaltningsplan

Vård- och omsorgsförvaltningen har utarbetat en förvaltningsplan med fokusområden för 2024, vilken ska utgöra förvaltningens gemensamma målbild. Förvaltningsplanen ska

utgöra grunden för chefer i ledning av verksamheten och planering av aktiviteter, åtgärder och förväntade effekter. Av planen framgår att förvaltningen även arbetar mot omsorgsnämnden, vilket innebär att förvaltningens inriktning och fokusområden således styrs av både omsorgsnämndens och äldrenämndens verksamhetsplaner. Vidare består förvaltningen av cirka 7 500 medarbetare i egen regi.

Förvaltningen har brutit ner nämndernas verksamhetsplaner i fyra fokusområden, varav fokusområde 2 är *Attraktiv arbetsgivare*. För att uppnå målbilden under planperioden ska förvaltningen särskilt prioritera att:

- Minska antalet visstidsanställningar och arbeta utifrån heltid som norm och avveckla delade turer genom att samarbeta mer mellan avdelningar och verksamheter samt fortsatt översyn av nya sätt att bemanna och schemalägga.
- Säkerställa att alla medarbetare har en individuell utvecklingsplan.
- Ge chefer rätt förutsättningar för att vara goda och nära ledare och utveckla verksamheten genom att vidareutbilda alla chefer i det nära ledarskapets betydelse under 2023–2024 samt i bemanningsplanering under våren 2024.
- Arbeta för en ökad frisknärvaro och nå målet på max 6 procent för sjukfrånvaro genom att arbeta strukturerat med uppföljning av frisknärvaro och frånvaro på grund av sjukdom.
- Arbeta bort beroendet av kortsiktiga bemanningslösningar genom bland annat införandet av en kompetenstrappa.
- Fortsätta arbetet med riktmärket högst 30 medarbetare per chef genom bland annat stöd av en extra resurs som under 2024 arbetar vidare med utveckling av chefernas förutsättningar.
- Tillse att svarsfrekvensen för medarbetarundersökningen är som lägst 70 procent.
- Tillse att antalet positiva svar i undersökningen ska öka med 1–2 procent per år genom att arbeta strukturerat med arbetsmiljöfrågor på varje verksamhet.

Av bilaga till förvaltningsplanen framgår att den praktiska tillämpningen av den strategiska kompetensförsörjningsplanen ska ske genom att bland annat testa samarbetsformer mellan olika boendeenheter för att gemensamt hantera och optimera bemanning. Vidare ska även en modell för differentierade arbetsroller fastställas. Chefer på alla nivåer i förvaltningen har ansvar för tillämpning av planen. Ledningsgrupperna ansvarar för att kontinuerligt stämma av hur förvaltningsplanen genomförs och efterlevs. I praktiken ska det ske i samband med de månatliga uppföljningarna samt genom löpande rapportering till äldrenämnden.

Vidare ska varje avdelningschef årligen utarbeta en avdelningsplan som beskriver genomförandet av förvaltningsplanen. Varje avdelning har frihet att utarbeta egna rutiner och system för att kunna planera och följa upp verksamheten. Av intervju framgår att samtliga verksamhetschefer ska utgå från avdelningsplanen vid planering av årets aktiviteter. Avdelningsplanen ska dokumenteras i en gemensam mall.

3.1.3 Avdelningsplaner

Enligt särskilt boendes, respektive ordinärt boendes avdelningsplan ska båda avdelningarna under 2024–2025 särskilt prioritera att:

- Erbjudna trygga och konkurrenskraftiga anställningsvillkor genom att minska antalet visstidsanställningar och arbeta utifrån heltid som norm och verka för en stabil och ändamålsenlig grundbemanning utan delade turer.
- Säkerställa att alla medarbetare har en kompetensplan, i enlighet med den strategiska kompetensförsörjningsplanen.
- Ge chefer rätt förutsättningar för att vara goda och nära ledare och utveckla verksamheten.
- Arbeta för en ökad frisknärvaro och nå målet på max 6 procent för sjukfrånvaro.
- Arbeta bort beroendet av kortsiktiga bemanningslösningar.
- Fortsätta arbetet med riktmärket högst 30 medarbetare per chef.
- Svarefrekvensen för medarbetarundersökningen ska vara lägst 70 procent.
- Antalet positiva svar i undersökningen ska öka med 1–2 procent per år.

Utöver ovanstående framgår andra gemensamma prioriteringar för avdelningarna. Till exempel ska differentierade arbetsroller implementeras under 2024 och servicebiträden ska anställas för att möjliggöra nyttjandet av den kompetens som finns inom verksamheten. Inom båda avdelningarna ska verksamheterna även arbeta särskilt aktivt för språkutvecklande arbetsplatser med anledning av bristande språkkunskaper. Vidare ska ordinärt boende prioritera att antalet positiva svar i medarbetarundersökningen ska öka med 1–2 procent per år. Vidare har breddinförandet av modell Ramtid påbörjats under våren 2024.

Det framgår av särskilt boendes, respektive ordinärt boendes avdelningsplan att verksamhetscheferna är ansvariga för att genomföra aktiviteter som bidrar till att målluppfyllelse.

Det framkommer vid intervju att verksamheterna inom både särskilt boende och hemtjänst tidigare arbetat med aktivitetsplaner för att konkretisera avdelningsplanen. För 2024 har inte enheterna inom särskilt boende arbetat med planer men av intervju framgår att detta arbetssätt ska återinföras till 2025.

3.1.4 Uppföljning och återrapportering

Av nämndens verksamhetsplan och budget 2024–2026 framgår indikatorer med tillhörande målvärden för de uppdrag och nämndmål som ska uppnås inom ramen för kommunfullmäktiges fokusråd 1. Indikatorer med bäring på kompetensförsörjning är personalkontinuitet hemtjänst samt andel inhyrd personal. Av verksamhetsplanen framgår utfall av personalkontinuitet nedbrutet på kön för åren 2022 och 2023. För personalkontinuitet anges även utfall för 2021 men inte nedbrutet på kön. Utfall för andel inhyrd personal anges för år 2022 men inte nedbrutet på kön. Målvärden för indikatorerna 2024 är att öka/minska i förhållande till tidigare års mätningar.

Nämnden ska följa upp verksamhetsplanen vid tre tillfällen under året. Verksamhetsuppföljning per april beskrivs i verksamhetsplanen vara en förenklad delårsuppföljning. Vid delårsuppföljning per augusti och vid årsbokslut bedömer nämnden i vilken mån målarbetet bidragit till att förverkliga kommunfullmäktiges fokusmål och uppdrag samt nämndens egna mål och grunduppdrag. Delårsuppföljningarna hanteras som beslutsärenden i nämnden i maj, september och årsbokslut i februari.

Det framgår av bilaga till förvaltningsplanen att planen ska följas upp till förvaltningsledningen vid de månatliga månadsuppföljningstillfällena samt genom löpande rapportering till äldrenämnden.

Av intervju framgår att avdelningsplanen ska beskriva hur uppdragen i nämndplanen ska genomföras i verksamheterna samt hur de ska följas upp. Vidare framgår av intervju att förvaltningsdirektör och avdelningschef är ansvariga för att följa upp avdelningsplanen regelbundet.

Det framgår av särskilt boendes, respektive ordinärt boendes avdelningsplan att respektive områdeschef är ansvarig för att utarbeta, implementera och följa upp aktiviteter för att uppnå de önskade resultaten. Verksamhetscheferna är ansvariga för att genomföra aktiviteter som bidrar till måluppfyllelse. Samtliga verksamhetsområden ska tillföra nyckeltal till verksamhetsplaneringen, vilka ska följas upp månatligen från verksamhetschef till områdeschef och från områdeschef till avdelningschef. Av intervju framgår att den månatliga uppföljningen sker genom kommunens verksamhetssystem. Vidare framgår av avdelningsplanerna att verksamhetschef ska, inför helårsbokslut, även utarbeta en verksamhetsberättelse som beskriver det arbete som bedrivits inom verksamheten det senaste året. Verksamhetsberättelsen aggregeras uppåt i organisationen på samma sätt som de månadsvisa uppföljningarna.

3.1.5 Bedömning

Vår bedömning är att äldrenämnden i allt väsentligt säkerställt en tillfredsställande styrning och uppföljning utifrån kommunfullmäktiges målområde och uppdrag som avser kommunen som arbetsgivare.

Vår bedömning baseras på att vi bedömer att det finns en tydlig målstyrning genom nämndens verksamhetsplan, förvaltningsplan och avdelningsplan. Däremot anser vi att målstyrningen från avdelningsnivå till verksamhetsnivå kan förtydligas ytterligare. Dels för att säkerställa ett likvärdigt arbetssätt för verksamhetsplanering på verksamhetsnivå inom avdelningarna, dels för att säkerställa att det planeras för, och genomförs, aktiviteter som bidrar till uppfyllelse av nämndens mål. Den uppföljning av målen som vi vid våra intervjuer och dokumentstudier noterar skapar, enligt vår bedömning, förutsättningar för att fånga in eventuella avvikelser av måluppfyllelsen samt vid behov vidta åtgärder.

Det saknas dock dokumenterade rutiner för hur uppföljningen ska ske till exempel med vilka tidsintervall och vad som ska följas upp.

3.2 Strategiskt kompetensförsörjningsarbete

Enligt rutinen Arbeta med kompetensförsörjning³ ska respektive förvaltning inventera, analysera, planera, utvärdera och följa upp kompetensförsörjningsarbetet. Förvaltningen ska vidare föra in åtgärder i verksamhetsplanen som en kompetensförsörjningsplan. Respektive förvaltningsdirektör ansvarar för att kompetensförsörjningen följer kommunstyrelsens styrning och ska åiterrapportera till respektive nämnd. Av rutinen följer kommunens ställningstagande och målbild kopplat till områdena inkludera och integrera, attrahera och marknadsföra, rekrytera och introducera, engagera och utveckla samt växla och avveckla.

Äldrenämnden har utarbetat en kompetensförsörjningsplan för perioden 2023–2025, vilken bland annat anger kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt inom nämndens verksamheter. Planen anger tre strategiska fokusområden utifrån vilka arbetet ska bedrivas:

- 1) **Stärk ledarskapet:** chefsintroduktionen ska utvecklas, individuella utvecklingsplaner för chefer ska utvecklas, tillsatt resurs för chefsförsörjning samt chefer ska tilldelas möjlighet till chefsutbildning på Uppsala universitet.
- 2) **Rekrytera bredare:** målgruppsanpassa rekryteringsprocesser, anpassa rekryteringskampanjer, nya och fler rekryteringskanaler, utveckla introduktionsprocessen samt finansiera utbildning på arbetstid.
- 3) **Nya lösningar:** bedriva arbete med digitalisering och innovation.

Enligt rutin för arbete med kompetensförsörjning ska kompetensförsörjningsplaneringen aggregeras från verksamhetsnivå till avdelningsnivå, förvaltningsnivå och kommunnivå i syfte att möjliggöra samplanering och samfinansiering. Arbetet ska ske i ledningsgrupperna på respektive nivå.

3.2.1 Attrahera

Vid intervju framgår att kommunen sedan några år tillbaka tillämpar heltid som norm. Detta lyfts fram av flertal chefer som något nyanställda medarbetare upplever som attraktivt och en bidragande orsak till att de sökt sig till kommunen.

Nämndens kompetensförsörjningsplan gör gällande att det pågår ett arbete med att differentiera yrkesroller och inrättande av en ny tjänst som servicebiträde. Av intervju framgår att arbetet bland annat har syftat till att stärka och professionalisera yrkesrollen för vård- och omsorgspersonal. En ny tjänst som servicebiträde ska vidare bidra till att skapa en enkel väg in till vårdsektorn för individer utan formell kompetens för vårdarbete eller för individer som inte vill arbeta direkt med vårduppgifter.

Av nämndens kompetensförsörjningsplan framgår att äldrenämnden har, i samarbete med utbildningsnämnden och arbetsmarknadsnämnden, genomfört projektet *Unga i vården*. Projektets syfte var att väcka ungdomars intresse för arbete inom välfärden. Projektet ska följas upp och utvärderas under 2024.

³ Daterad 2021-09-13

3.2.2 Rekrytera

Av intervju framgår att förvaltningens verksamheter har möjlighet att nyttja en stödfunktion för rekrytering av vikarier. Vid intervju med verksamhetschefer framgår att denna funktion nyttjas på ett varierande sätt. En del verksamhetschefer genomför vikarieanskaffning helt på egen hand. Verksamhetschefer är däremot ansvarig för att rekrytera tillsvidareanställda medarbetare. Det finns en central HR-funktion som kan utgöra stöd till cheferna i rekryteringsprocessen.

Enligt intervju skickar kommunen ut en enkät efter genomförda rekryteringar i syfte att fånga in kandidatupplevelsen. Enkäten berör bland annat upplevelser kring kommunen som arbetsgivare, annonsens utformning och rekryteringsprocessens genomförande. Resultatet av enkäterna sammanställs och analyseras inte på ett systematiskt sätt. Av intervju framgår att eventuella avvikelser i resultatet fångas upp av HR och kan användas som underlag i utvecklingsarbete på.

Kommunen har en checklista för introduktion där det anges aktiviteter chef ska vidta under förberedelse inför första dagen, första dagen, första veckan, första månaden och första året. Av checklistan framgår bland annat att medarbetaren ska få ett personligt introduktionsprogram 2–3 veckor innan anställningen påbörjas samt bli informerad om lärplattformen och arbetsplatsens regler och policys under första veckan. Enligt checklistan ska ansvarig chef även boka in uppföljningsmöten två samt sex till åtta veckor efter anställningen påbörjats. Under det första året ska chef även genomföra kontinuerliga samtal och följa upp introduktionsperioden i syfte att inhämta återkoppling utifrån uppdraget.

Två gånger per termin ska det genomföras en kommungemensam introduktion för nyanställda medarbetare. Förvaltningsdirektör, HR-chef och samtliga avdelningschefer ska delta för att informera de nyanställda om förvaltningens olika verksamhetsområden.

3.2.3 Utveckla

Enligt nämndens kompetensförsörjningsplan pågår det ett arbete i förvaltningen med att tillse att samtliga medarbetare och chefer har en egen individuell utvecklingsplan för ett kontinuerligt lärande och stärkande av kompetens. Av intervju framgår att kommunens individuella utvecklingsplaner ska utgå från modellen 70-20-10. Det innebär att 70 % av kompetensutvecklingen ska utgå från jobbrelaterad erfarenhet, 20 % genom att interagera med andra samt 10 % utbildning. Verktyg för jobbrelaterad erfarenhet kan vara att öva på återkoppling och observation i vardagliga situationer. Det kan också vara att använda metoder som workshops och erfarenhetsutbyten. Verktyg för att interagera med andra kan vara möten, dialoger och workshops som ger möjlighet till att dela kunskaper och öka lärandet. Utbildning avser här mer styrda och traditionella aktiviteter som till exempel klassrumsträning, webbaserad utbildning och läsning av utbildningsmaterial.

3.2.3.1 Chefer

Av nämndens kompetensförsörjningsplan framgår att utbildningen *Mångfald och inkludering* ska genomföras av alla chefer våren 2024. Av intervju framgår att förvaltningsdirektör sammankallar samtliga chefer till ledarforum fyra gånger per år. Utöver detta finns

det ett forum för "trio-grupper", där samtliga chefer deltar i diskussioner om nära ledarskap och chefs förutsättningar i grupper om tre.

3.2.3.2 Medarbetare

Av intervju framgår att det finns ett flertal webbaserade utbildningar tillgängliga via kommunens lärportal. Vidare framgår det av ett flertal intervjuer att det i hög omfattning finns tillräckligt med tid för medarbetare att genomföra de webbaserade utbildningarna på lärportalen. Det ska även finnas tillräckligt med resurser i verksamheterna för att nyttja de mer omfattande kompetensutvecklingsinsatserna.

Vidare framgår att medarbetare har möjlighet till vidareutbildning genom till exempel Äldreomsorgslyftet och andra insatser bestående av statliga stimulansmedel. Av nämndens kvalitetsberättelse 2023 framgår att 140 medarbetare studerat inom ramen för Äldreomsorgslyftet under 2023. Av intervjuer med verksamhetschefer framgår att det valts ut nya medarbetare för att genomgå utbildningssatsningen under 2024.

3.2.4 Behålla

Det framgår av intervju att det genomförs en årlig medarbetarundersökning på förvaltningen. Undersökningen tilldelas samtliga anställda som arbetet på kommunen längre än tre månader. Resultatet bryts sedan ner på till respektive chefs område, om det finns tillräckligt många medarbetare som besvarat enkäten. Utifrån resultatet ska sedan varje chef utarbeta en handlingsplan tillsammans med sin arbetsgrupp.

Den senaste medarbetarundersökningen genomfördes år 2023. Undersökningen hade en svarsfrekvens på 69 %, vilket var samma svarsfrekvens som 2022. Resultatet sammanställs genom medelvärdesindex för frågeområden samt procent utifrån svarsfördelning på enskilda frågor. Medelvärdesindex anges på en skala 0–100 där 0 är det sämsta värdet och 100 det bästa. På förvaltningsövergripande nivå har medarbetarundersökningens resultat varit på en jämn nivå över tid sett till medelvärdesindex:

Tabell 1. Medarbetarundersökning

Medelvärdesindex	2021	2022	2023
Motivation	75	75	75
Ledarskap	73	72	73
Styrning	77	76	77
Arbetssituation	74	73	74
Andra viktiga frågor	75	75	75

3.2.5 Avsluta

Enligt rutinen Arbeta med kompetensförsörjning ska det genomförs en avslutade dialog innan medarbetare avslutar sin anställning. Det ska vara ett tillfälle att ta vara på idéer och bidrag till verksamhetsutveckling. Medarbetare som lämnar kommun ska även

känna sig välkomna att återvända. Av intervju framgår att det är närmsta chef som ska genomföra avslutningssamtalet.

Av intervju framgår att resultatet av samtalen inte sammanställs och analyseras på någon övergripande nivå.

3.2.6 Bedömning

Vår bedömning är att äldrenämnden i allt väsentligt säkerställt att det finns ett strategiskt arbete avseende kompetensförsörjning inom särskilt boende och hemtjänst.

Vår bedömning baseras bland annat på att nämnden har en kompetensförsörjningsplan, vilken utgör nämnden strategiska inriktning i frågorna. Kompetensförsörjningsplanen är baserad på kompetensbehovsanalyser, vilket skapar förutsättningar för att fatta beslut om åtgärder utifrån verksamheternas faktiska behov.

3.3 Fast omsorgskontakt inom hemtjänsten

Sedan juli 2023 ska alla brukare med hemtjänst ha en fast omsorgskontakten. Omsorgskontakten ska vara undersköterska. Syftet med fast omsorgskontakt är att öka trygghet, kontinuitet, samordning och individanpassning för personer som har hemtjänst.

Vid intervjuer med både verksamhetschefer och avdelningschef framgår att samtliga brukare inom hemtjänsten har en namngiven fast omsorgskontakt som är undersköterska. Vidare framgår att innan nuvarande krav tillkom var även vårdbiträden omsorgskontakt. För att uppfylla nuvarande krav är respektive omsorgskontakt numera kontaktperson för flera brukare jämfört med tidigare. Vid intervju framgår att en medarbetare kan vara fast omsorgskontakt för mellan tre och tolv brukare, beroende på komplexiteten och biståndet hos brukaren.

Under 2022–2023 arbetade förvaltningen med aktiviteter, inom ramen för målstyrningen, för att säkerställa kravet om fast omsorgskontakt. Av exempelvis äldrenämndens årsbokslut 2022 framgår att det i förvaltningen pågått ett arbete med aktiviteter för att säkerställa kravet.

Det finns en dokumenterad anvisning för uppdraget som fast omsorgskontakt. Syftet med rutinen är att ”... beskriva kontaktman/fast omsorgskontakts uppdrag för att stärka möjligheterna för den enskilde att påverka innehållet och utförandet av den beviljade insatsen.” Vidare framgår att omsorgskontakten ska tillgodose brukarens behov av trygghet, kontinuitet och individanpassad omsorg. Vidare beskriver anvisningen arbetsuppgifter och ansvar.

Vid våra intervjuer med medarbetare inom hemtjänsten framförs att systemet med fast omsorgskontakt i stort fungerar på ett bra sätt. Enligt de intervjuade är det alltid undersköterskor som är fast omsorgskontakt. För att säkerställa att det finns någon som kan ersätta den som är fast omsorgskontakt vid frånvaro kan också utses en andre omsorgskontakt. I de fallen är det inte alltid en undersköterska.

De intervjuade framför att det i stort är tydligt vilka uppgifter de har som fast omsorgskontakt. Det framförs dock olika uppfattning om det finns dokumenterat vad uppdraget

innebär. Samtliga intervjuade är positiva och tycker att det ger en bättre kontinuitet och den som är fast omsorgskontakt lär känna brukaren bättre vilket och gör det lättare att fånga upp signaler t.ex. vid förändringar av hälsotillståndet hos en brukare.

En av de intervjuade medarbetarna framför att det skett en tydlig förbättring sedan fast omsorgskontakt infördes jämfört med tidigare både avseende att hålla uppdaterat vem som är omsorgskontakt med även vad uppdraget innebär. Tidigare utsågs det kontaktpersoner men det var ett system som inte fungerade då det till exempel inte utsågs ny kontaktperson när någon slutade vilket gjorde att den som fanns namngiven inte längre arbetade kvar. Det var inte heller tydliggjort vad uppdraget som kontaktperson innebar.

3.3.1 Övergripande analys av kompetens- och utbildningsnivåer

Inom ramen för granskningen har en övergripande analys genomförts avseende kompetens- och utbildningsnivå inom särskilt boende och hemtjänst. Nedanstående statistik visar andelen *tillsvidareanställda* undersköterskor respektive vårdbiträden. Statistiken har erhållits från vård- och omsorgsförvaltningen. Förvaltningen har inte genomfört en egen analys av nedanstående statistik.

Antalet undersköterskor och vårdbiträden har sedan 2014 ökat med cirka 750 tillsvidareanställningar. Merparten av ökningen utgörs av tillsvidareanställda undersköterskor.

Andelen tillsvidareanställda (i procent) undersköterskor har mellan 2014–2024 varierat mellan 71,3 % upp till 75,6 procent för att per maj 2024 uppgå till 71,4 %. *Antalet* undersköterskor har från 2014 till 2024 ökat med cirka 540 medarbetare.

Andelen tillsvidareanställda (i procent) vårdbiträden har mellan 2014–2024 varierat mellan 28,7 % ned till 24,4 procent för att per maj 2024 uppgå till 28,6 %. Antalet vårdbiträden har från 2014 till 2024 ökat med cirka 215 medarbetare.

År	Undersköterska, % (antal)	Vårdbiträde, % (antal)	Totalt, antal
2014	71,3 % (639)	28,7 % (257)	896
2015	73,1 % (781)	26,9 % (288)	1 069
2016	73,9 % (799)	26,1 % (282)	1 081
2017	74,3 % (792)	25,7 % (274)	1 066
2018	75,6 % (994)	24,4 % (321)	1 315
2019	75,6 % (1004)	24,4 % (325)	1 329
2020	74,9 % (1063)	25,1 % (356)	1 419
2021	73,3 % (1128)	26,7 % (411)	1 539
2022	72,3 % (1219)	27,7 % (468)	1 687
2023	72,4 % (1214)	27,6 % (464)	1 678

2024*	71,4 % (1181)	28,6% (473)	1 654
-------	---------------	-------------	-------

* Utfallen för 2024 avser per maj månad.

3.3.2 Bedömning

Vår bedömning är att äldre nämnden i allt väsentligt säkerställt att det finns tillräckligt med undersköterskor för att uppfylla kraven avseende fast omsorgskontakt.

Av intervjuer med både verksamhetschef och avdelningschef framgår att det finns tillräckligt med undersköterskor för att uppfylla nuvarande krav avseende fast omsorgskontakt. Antalet brukare per omsorgskontakt varierar upp till cirka tolv brukare beroende på biståndet och komplexitet. Därtill visar den övergripande analysen av kompetens- och utbildningsnivå att antalet undersköterskor ökat med cirka 540 medarbetare de senaste 10 åren. Totalt har antalet tillsvidareanställda ökat med cirka 750 medarbetare varpå undersköterskor utgör merparten av ökningen.

Vi konstaterar även att det finns en anvisning för uppdraget som fast omsorgskontakt. Anvisningen beskriver bland annat syftet med uppdraget, ansvar och arbetsuppgifter. Vi noterar utifrån vissa intervjuer att anvisningen inte är helt känd.

3.4 Kompetens och språkkunskap

3.4.1 Kompetens och kvalitet

Att personal inom äldreomsorgen har rätt kompetens är enligt Socialstyrelsens föreskrifter för kvalitetsarbete en förutsättning för att säkerställa kvaliteten i äldreomsorgen. All personal omfattas således av ett kompetenskrav. Socialstyrelsen konstaterar att *"... personal har rätt kompetens är en förutsättning för att de ska kunna medverka i kvalitetsarbetet och ge en god vård och omsorg"*. Detta innebär enligt aktuella föreskrifter att den som bedriver verksamhet ska planera för personalförsörjning och kompetensutveckling. Likt tidigare konstaterats i avsnitt 3.2 framgår att förvaltningen på olika sätt arbetar med personalförsörjning och kompetensutveckling (se avsnitten om att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare).

Vidare behöver personalen enligt föreskrifterna ha lämplig utbildning och erfarenhet, vilket närmare tydliggörs i Socialstyrelsens allmänna råd om personal som arbetar inom omsorgen av äldre. Den övergripande analysen av kompetens- och utbildningsnivåer visar att antalet undersköterskor ökat med cirka 540 medarbetare de senaste 10 åren.

Vid nyanställning finns därtill en checklista för introduktion som beskriver olika moment som medarbetaren ska få del av under den första tiden av sin anställning (se avsnitt 3.2.2).

För att säkerställa kompetensen och kvaliteten arbetar förvaltningen utifrån ett ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete. Ledningssystemet baseras på momenten planera, genomföra, följa upp och förbättra. Enligt ledningssystemet ansvarar varje chef för att säkerställa och skapa förutsättningar för kvaliteten. Alla chefer och medarbetare ansvarar för att vara engagerade i kvalitetsarbetet genom att ta initiativ till utveckling samt rapportera fel och brister. Av "årsrapport avtals- och uppdragsuppföljning 2023" framgår

en särskild uppföljning och kontroll utifrån efterlevnaden av ledningssystemet. De utvecklingsområden och brister som framgår avser att synpunkter, klagomål och avvikelser inte sammanställdes och diskuterades i vissa arbetsgrupper. Därtill framgår att omsorgspersonalen saknar kännedom om befintliga dokumenterade rutiner.

3.4.2 Språkkunskaper

Av nämndens kompetensförsörjningsplan framgår att verksamheterna arbetar med språkstärkande insatser som till exempel språkstödjarsamordnare, språkombud, kontinuerliga utbildningstillfällen för att realisera stödet utav fler språkstödjare inom förvaltningen. Enligt nämndens kvalitetsberättelse 2023 har förvaltningen totalt 162 språkombud och språkstödjare.

Vid intervjuer framgår att det är förekommande att kandidater med kvalificerad utbildning, exempelvis undersköterska, bedöms sakna den språkliga förmågan som är nödvändig för att kunna motta delegering för läkemedel. Vidare framgår att det förekommer att verksamheten anställt kvalificerad personal och först senare upptäckt att medarbetaren saknar tillräckliga språkförmåga för delegering.

Inspektionen för vård och omsorg (IVO) genomförde under 2023 två inspektioner vid särskilda boenden i kommunen. IVO bedömde att personalen som utför medicinska bedömningar har otillräckliga språkfärdigheter i svenska. Av nämndens svar till IVO⁴ beskrivs olika åtgärder och projekt för att utveckla språket bland förvaltningens medarbetare.

Enligt intervju har kommunen påbörjat ett arbete med tester i läsförståelse. Testen ska införas brett för att utreda behovet av utbildning. Tanken är att det ska fungera som en kompetensutvecklande insats, vilken ska tillämpas på alla anställda.

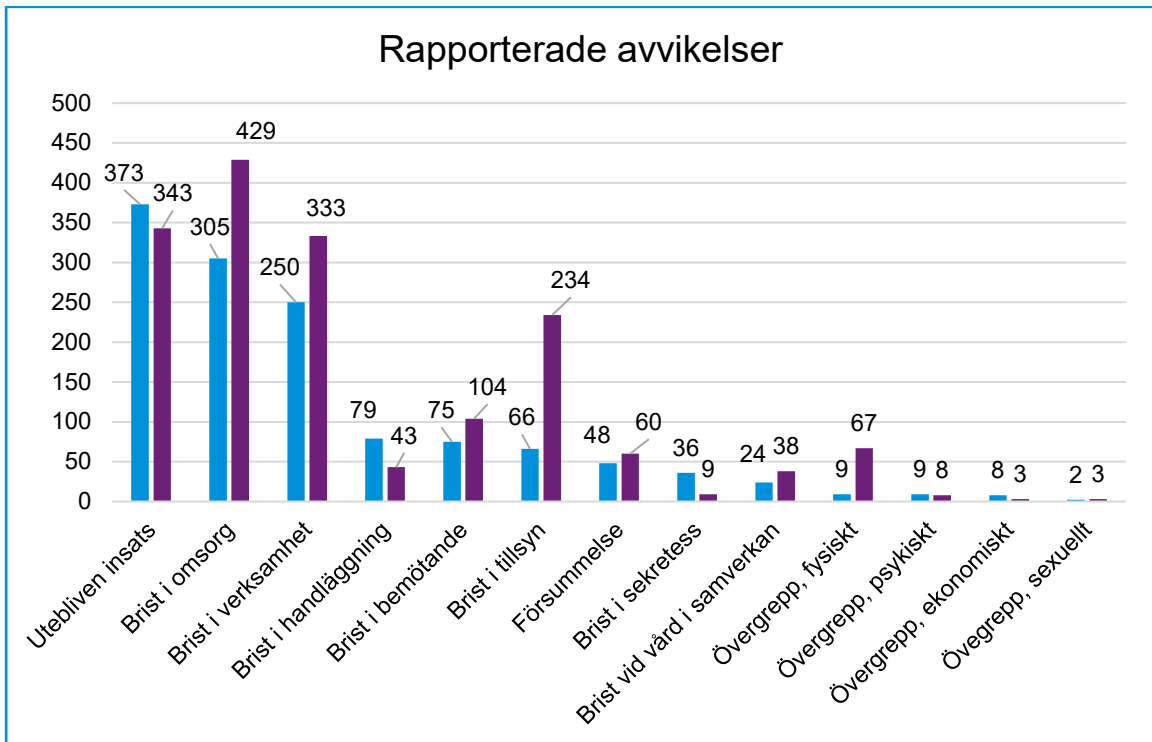
Vid våra intervjuer med medarbetare framförs inte att det generellt uppfattas som det finns några stora problem med att språkkunskaperna brister. Det kan dock finnas medarbetare som inte har tillräckliga kunskaper. Det skiljer sig också mellan kunskaperna att tala svenska och att skriva svenska. Det kan också bli fel när en medarbetare ska handla till en brukare för att den sköter inköpen inte vet vad olika varor heter och vad det är.

Från ett hemtjänstområde lyfts dock bristande språkkunskap fram som ett problem. Synpunkter framförs då på att personal anställs som inte har tillräckliga språkkunskaper vilket gör att kommunen måste sätta in språkstödjande insatser när detta konstateras. Det har gjorts en satsning i hemtjänsten på men det ser olika ut i olika områden gällande medarbetarnas språkkunskaper.

3.4.3 Övergripande analys av rapporterade avvikelser i egenregi

Inom ramen för granskningen har en övergripande analys genomförts avseende rapporterade avvikelser respektive lex Sarah inom särskilt boende och hemtjänst i egenregi. Statistiken har erhållits av vård- och omsorgsförvaltningen, avser 2023 och utgår från den kategorisering av avvikelser och lex Sarah som förvaltningen tillämpar. Förvaltningen kategoriserar inte avvikelser utifrån bristande kompetens och/eller språkkunskaper.

⁴ Mars 2024.



Tabell: Blå avser hemtjänst och lila avser särskilt boende

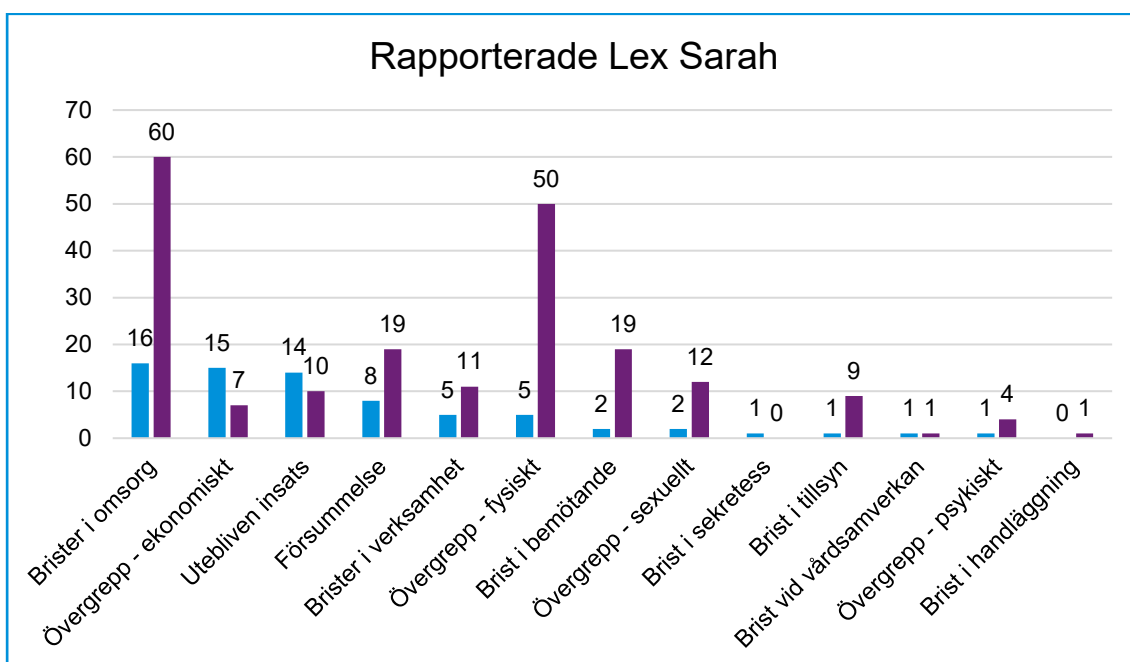
En avvikelse är en händelse som avviker från ordinarie planering, exempelvis avsteg från rutin eller genomförandeplan. Under 2023 rapporterades totalt 2 958 avvikelser inom särskilt boende och hemtjänst. Antalet avvikelser inom särskilt boende och hemtjänst uppgick till 1 674 respektive 1 284 avvikelser.

De tre avvikelsekategorierna inom hemtjänsten var under 2023 utebliven insats, brister i omsorg samt verksamhet. Med utebliven insats avses att insatsen inte genomförts som planerat. Detta kan exempelvis avse att dusch inte genomförts enligt genomförandeplan.

De vanligaste avvikelsekategorierna inom särskilt boende var under 2023 brister i omsorg, brister i verksamhet, utebliven insats och brist i tillsyn.

I kvalitetsberättelsen 2023 återfinns en övergripande analys av rapporterade avvikelser och redovisning av förbättringar som genomförts med anledning av avvikelserna. Exempelvis framgår arbetsätt förändrats inom hemtjänsten för att reducera antalet uteblivna insatser. Vidare har åtgärder vidtagits inom särskilt boende för att minska antalet läkemedelsavvikelser.

Utöver avvikelser återfinns lex Sarah. Lex Sarah är ett samlingsnamn för bestämmelser om skyldigheten för personal i socialtjänsten (där äldreomsorgen ingår) att rapportera, utreda och åtgärda missförhållanden och påtagliga risker för missförhållanden i verksamheten. Under 2023 rapporterades totalt 274 lex Sarah inom särskilt boende och hemtjänst. Antalet lex Sarah inom särskilt boende och hemtjänst uppgick till 203 respektive 71 lex Sarah.



Tabell: Blå avser hemtjänst och lila avser särskilt boende

3.4.4 Bedömning

Vår bedömning är att äldrenämnden **i allt väsentligt säkerställt att omsorgspersonalen har tillräcklig kompetens som bidrar till att säkerställa en vård och omsorg av god kvalitet. Däremot är vår bedömning att äldrenämnden delvis säkerställt att omsorgspersonalen har tillräckliga språkkunskaper.**

Vi konstaterar att förvaltningen på olika sätt arbetar med åtgärder avseende kompetens genom personalförsörjning och kompetensutveckling i enlighet med Socialstyrelsens föreskrifter för kvalitetsarbete. Vidare finns en checklista för introduktion av nya medarbetare i verksamheten. Socialstyrelsen har upprättat föreskrifter och allmänna råd som beskriver grundläggande kunskaper hos personal som arbetar med äldre. Vi konstaterar att den checklista för introduktion som finns i stora delar överensstämmer med innehållet i föreskrifterna. Därtill framgår att antalet undersköterskor ökat under de senaste 10 åren.

Vad gäller omsorgspersonalens språkkunskaper konstaterar vi utifrån flera intervjuer att språkkunskaperna är bristfälliga samt en utmaning i verksamheten. De bristfälliga språkkunskaperna beskrivs skapa svårigheter vad gäller kommunikation och förståelse i omsorgsarbetet, både mellan personal och gentemot brukare. Vi noterar även att IVO genom inspektion vid särskilt boende bedömt att språkkunskaperna är otillräckliga. Av granskningen framgår dock att det bedrivs olika aktiviteter, projekt och insatser för att utveckla språkkunskaperna.

Vi konstaterar att antalet avvikelser och Lex Sarah inom hemtjänsten för 2023 uppgick till 1 284 avvikelser samt 71 Lex Sarah anmälningar. Detta kan jämföras med särskilt boende där antalet avvikelser uppgick till 1 674 respektive 274 Lex Sarah anmälningar. Beaktat antalet brukare och insatser är vår bedömning att antalet rapporterade avvikelser och Lex Sarah inom hemtjänsten är lågt. Detta skulle kunna bero på att avvikelser de facto inte sker men det skulle även kunna bero på att avvikelser och Lex Sarah inte

rapporteras enligt aktuellt regelverk. Vi noterar i sammanhanget att nämnden i "årsrapport avtals- och uppdragsuppföljning 2023" konstaterat att omsorgspersonalens kännedom om befintliga rutiner är låg. En konsekvens av detta kan vara att avvikelser från rutiner inte rapporteras eftersom det saknas kännedom om rutinen.

3.5 Fokusgrupper

3.5.1 Genomförande

Som en del av granskningen har vi genomfört fokusgrupper i syfte att fånga in medarbetarnas reflektioner och synpunkter avseende vad som kännetecknar en attraktiv arbetsgivare.

Vi genomförde fyra fokusgrupper med medarbetare från olika verksamheter inom både särskilt boende och ordinärt boende. På respektive fokusgrupp deltog mellan 9–10 personer. Totalt kallades 39 personer till fokusgrupperna och 38 personer deltog.

Fokusgrupperna genomfördes genom en övning i ett digitalt verktyg där deltagarna deltog enskilt. Övningen utgick från tre huvudsakliga steg:

- 1) Identifiera generella kännetecken utifrån frågeställningen, "*Vad är viktigt för dig för att vara en attraktiv arbetsgivare?*".
- 2) Gradera respektive kännetecken mellan ett (1) och tre (3), där 1 var *Ej så viktigt* och 3 var *Väldigt viktigt*.
- 3) Gradera kännetecken utifrån hur de tycker att det fungerar på deras arbetsplats i dagsläget, från ett (1) till tre (3), där 3 var högsta betyg. Vid fokusgrupp 3 användes skalan ett (1) till fem (5) för tre kännetecken av misstag.

Deltagarna fick möjlighet att betygsätta huruvida kommunen är en attraktiv arbetsgivare mellan ett (1) till fem (5), där 1 var *Håller inte med alls* medan 5 var *Håller med helt*. Övningen avslutades med att deltagarna fick ange utvecklingsområden för kommunen i fritext.

Det är viktigt att understryka att fokusgrupperna enbart bidrar med en indikation om vilka förbättringsområden som finns. Med anledning av att vi inte träffat samtliga medarbetare eller medarbetare från samtliga verksamheter inom förvaltningen är det inte möjligt att generalisera utifrån resultatet.

3.5.2 Resultat

I detta avsnitt redovisas en sammanfattning av de som framkommit vid genomförandet av fokusgrupperna. Tabeller med kännetecken, gradering och betygsättning samt skriftliga kommentarer avseende utvecklingsområden för Uppsala kommun som arbetsgivare återfinns under bilagor.

Kompetens

Inom området kompetens framförs vikten av att alla medarbetare ska ha rätt kompetens. Möjligheten till kompetensutveckling lyfts i grupperna. En del av deltagarna menar att det finns goda möjligheter till kompetensutveckling medan andra framför att de vill ha större

möjligheter till det. Vidare framförs i flera grupper att det saknas en koppling mellan genomförd kompetensutveckling och löneutveckling. Vid fokusgrupperna framfördes att det finns en risk att motivationen att vidareutbilda sig minskar, t.ex. för att få en specialistkompetens, om det inte finns någon koppling till löneutvecklingen.

Lön

I tre fokusgrupper lyfts bra lön fram som ett kännetecken på att vara en attraktiv arbetsgivare. I en av fokusgrupperna lyfts lön fram som det viktigaste kännetecknet för att vara en attraktiv arbetsgivare samtidigt som det gavs ett lågt betyg.

Lönen och möjlighet till löneutveckling lyfts i grupperna. Det framförs också synpunkter på att en längre erfarenhet av yrket inte återspeglar sig på löneutvecklingen vilket upplevs som negativt. Vidare framförs att det finns lönekriterier men att det ska finnas tydlighet i vad som förväntas av medarbetarna kopplat till löneutvecklingen. I grupperna framförs vidare att lönenivåerna gör att kommunen riskerar att tappa erfaren personal inom vård och omsorg.

Samarbete och kommunikation

Lyhördhet och att alla ska komma till tals och att det ska finnas en dialog mellan kollegor, chefer, olika yrkeskategorier och mot brukare lyfts fram som ett viktigt område.

Främst inom hemtjänsten framförs att kommunikationen mellan olika yrkesgrupper behöver bli bättre. Kommunikation och planering mellan vård- och omsorgspersonalen och sjuksköterskor som lyfts fram här men även andra stödfunktioner som vård- och omsorgsverksamheten samarbetar med.

Schema och bemanning

Kopplat till schema och arbetstider lyftes flexibla arbetstider, schemaläggning och planering fram som viktiga faktorer för att vara en attraktiv arbetsgivare. De nya reglerna för dygnsvila upplevs ha försämrat schemat.

Vidare framförs vikten av att det finns en bra grundbemanning. I en av grupperna framförs att bemanningen på sommaren inte fungerar bland annat beroende på att sommarvikarierna inte tar förväntat ansvar.

Arbetsmiljö

Fokusgrupperna lyfte ett antal olika områden som påverkar arbetsmiljön. Avseende den organisatoriska och sociala arbetsmiljön omnämndes faktorer som påverkar arbetsmiljön när det är "kort om personal", kompetensen hos kollegor, stress, fler arbetsuppgifter, hög arbetsbelastning, hög personalomsättning, mycket sjukvårdsinsatser och att man känner sig otillfredsställd.

Bra bemötande av både kollegor och chefer, team-känsla, respekt, kommunikation och omtänksamhet var viktiga faktorer för att vara en attraktiv arbetsgivare. Fokusgrupperna ansåg, generellt sett, att de olika delarnas upplevda betydelse även motsvarades av hur det fungerade på deras arbetsplatser.

När det gäller den fysiska arbetsmiljön lyftes från hemtjänsten att den påverkas när de boendes lägenheter övermöbleras. Avsaknad av hjälpmedel lyftes också fram som en

brist i arbetsmiljön. Vidare framförs att sommarvikarierna inte får utbildning i lyftteknik innan de börjar vilket gör att den ordinarie personalen får lära dem det.

Övrigt

Vid en av fokusgrupperna framförs att man skulle vilja att politikerna kom och träffade personalen och följa med i verksamheten.

3.5.3 Slutsatser av fokusgrupperna

Vi kan se av resultatet av fokusgrupperna att det förefaller som att medarbetarna inom ordinärt boende är något mer nöjda med Uppsala kommun som arbetsgivare och sin arbetssituation än medarbetarna inom särskilt boende. Det är dock i stort samma frågor som deltagarna i fokusgrupperna lyfter som viktiga för deras arbetssituation så som lönen, arbetsmiljö, arbetstider och bemanning.

På den sammanfattande frågan där deltagarna fick betygsätta Uppsala kommun som arbetsgivare på en skala från 1–5 blev det genomsnittliga betyget 3,3 vilket får ses som ett godkänt betyg.

4 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om äldrenämnden har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende personal- och kompetensförsörjning inom särskilt boende och hemtjänst

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att äldrenämnden i allt väsentligt har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende personal- och kompetensförsörjning inom särskilt boende och hemtjänst.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi äldrenämnden att:

- Säkerställa en tydlig målstyrning på verksamhetsnivå utifrån nämndens verksamhetsplan.
- Säkerställa att språkkunskaperna bland omsorgspersonalen förbättras.
- Säkerställa att avvikelser och Lex Sarah rapporteras enligt aktuella regelverk, särskilt inom hemtjänsten.

Datum som ovan

KPMG AB

Karin Helin-Lindkvist
Certifierad kommunal yrkesrevisor

Liam Allden
Kommunal revisor

Ludwig Reismer
Certifierad kommunal yrkesrevisor

Mikael Lind
Certifierad kommunal yrkesrevisor

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 Bilagor

Fokusgrupper

Tabell 1 – Fokusgrupp 1 (särskilt boende)

Kännetecken	Upplevd betydelse	Upplevelse av den egna arbetsplatsen
Högre lön	2,9	1,6
Egen kompetensutveckling	2,7	2,3
Rättvisa	2,4	2
Bra chefer	2,3	2,3
Bemötande kollegor	2,3	2,2
Bättre och flexibla arbetstider	2,3	2,1
Fysisk arbetsplats	2,1	1,3
Psykisk arbetsmiljö	2	1,6

Kommentarer från gruppen

Tabell 2 – Fokusgrupp 2 (särskilt boende)

Kännetecken	Upplevd betydelse	Upplevelse av den egna arbetsplatsen
Kompetens	2,9	2
Ansvarstagande	2,9	2
Fysisk arbetsmiljö	2,8	2
Psykisk arbetsmiljö	2,8	1,9
Bra och tydlig ledning	2,8	1,7
Bra kollegor	2,6	2,1
Arbetstider	2,6	1,7

Tabell 3 – Fokusgrupp 3 (ordinärt boende)

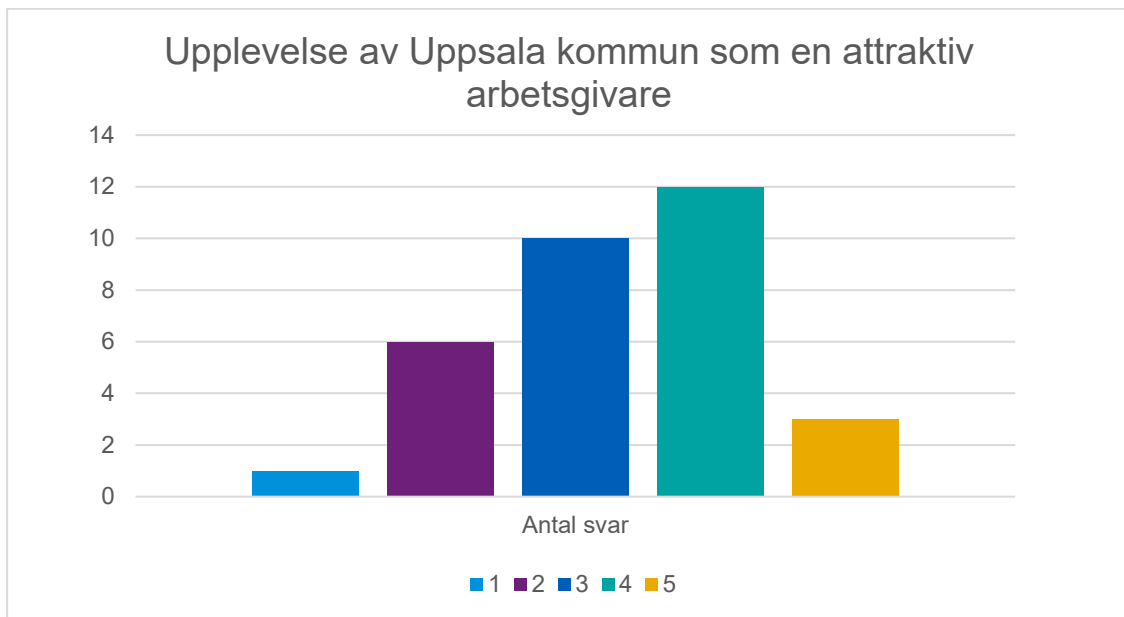
Kännetecken	Upplevd betydelse	Upplevelse av den egna arbetsplatsen
Kollektivavtal	2,9	2,6
Bra bemanning	2,9	2,1
Bra planering	2,9	2,1
Team-känsla	2,7	3,7*
Lön	2,7	2,9
Bra kontakt med chef	2,7	2,6
Schemaläggning	2,4	2,6
Bra ledning	2,4	2,3
Kommunikation	2,4	2,1
Hjälpas åt	2,3	4,3*
Arbetskläder	2,1	2,6

*Har besvarats på skala 1-5

Tabell 4 – Fokusgrupp 4 (ordinärt boende)

Kännetecken	Upplevd betydelse	Upplevelse av den egna arbetsplatsen
Stabilitet	2,9	2,7
Respekt	2,9	2,6
Lyhörd	2,7	2,7
Kompetens	2,7	2,4
Omtänksamhet	2,4	2,7
Lön	2,4	2,3
Flexibilitet	2,1	2,6

Tabell 5 – Samtliga fokusgrupper



Fokusgruppernas synpunkter på utvecklingsområden för Uppsala kommun som arbetsgivare

Särskilt boende

Kompetens

- Värdera att behålla kompetens
- Ge medarbetarna utrymme att fokusera på kärnkompetenserna och utvecklas i sin roll
- Utbildningar

Lön

- Högre lön.
- Bättre löneutveckling

Samarbete och kommunikation

- Att lyssna på vad vårdpersonal pratar om

Schema och bemanning

- Öka bemanning
- De skall finnas resurser för aktiviteter
- Extra bemanning för städning
- Bättre schema
- Arbetstidsförkortning

Arbetsmiljö

- Att jobba på avdelningen är mycket krävande, alldeles för mycket jobb

- Bra introduktion på arbetsplats för nya medarbetar
- Arbetsglädje
- Trygghet

Övrigt

- Bra organisation
- Budget ska inte gå före kravet med arbetet. Kravet ska gå före budget.
- Marknadsföra sig bättre
- En önskan som borde vara en rättighet är att det skall vara en arbetsplats har kompetens etik moral och handplockad personal. Helst införa ett vårdkort innan anställningen träder i kraft.

Hemtjänst

Kompetens

- Ge möjlighet till utveckling inom yrket för att känna dig motiverad
- Kunna utvecklas i ditt arbete, känna att du kan få nya utmaningar som ger ett omväxlande och roligt arbete som även höjer din lön
- Fler utbildningar, så man lär sig något nytt och kan få högre lön.
- Fler interna utbildningar, planeringsdagar.
- Betald utbildning till undersköterska.

Lön

- Höj lönerna för att få folk att vilja jobba/ stanna kvar.
- Höja lönen för oss som arbetat länge.
- Höja lönerna, så fler vill jobba i hemtjänsten.

Samarbete och kommunikation

- Bättre kommunikation med Hsl.
- Planerare och samordnare ska läsa dokumentation bättre.
- Bättre kommunikation mellan HSL personal och SOL personal.
- Kommunikation mellan samarbetande verksamheter i kommunen såsom hemtjänsten och it-support till exempel. Förståelse för att man ska kommunicera förändringar i god tid och återkoppling.

Schema och bemanning

- Ta in personal vid sjukdom så vi inte behöver vara underbemannade så ofta.
- Att nya får mer restid första tiden.

- Öka restiden för alla
- Inte dela upp dagscheman
- Premiera de som jobbat länge genom ex önskeschema.
- Att anställa mer personal som klarar arbetsuppgifter.
- Lugnare scheman för nyanställda så dom kan lära känna brukare ordentligt.
- Anställa folk med erfarenhet inom vården

Arbetsmiljö

- Mera inflytande.
- Friskvårdstimmar.
- Frukt, fika gemensamt på arbetstid på kommunens bekostnad.

Övrigt

- Flera introduktionsdagar för nyanställda samt
- Information till allmänheten, om vad hemtjänsten uträttar.
- Jobba med mindre delar i kommunen. Kommunen är stor och är svårt för många att få en känsla av arbetsgivaren. Då saknas tydligheten.
- Språkstödsprojekt