



Granskning av rekrytering och bemanning inom vård- och omsorg

Rapport

Eskilstuna kommun

KPMG AB

2021-11-22

Antal sidor 22



Eskilstuna kommun

Granskning av rekrytering och bemanning inom vård- och omsorg

2021-11-22

Innehållsförteckning

| | | |
|------|--|----|
| 1 | Sammanfattning | 2 |
| 2 | Inledning/bakgrund | 3 |
| 2.1 | Syfte, revisionsfråga och avgränsning | 3 |
| 2.2 | Revisionskriterier | 4 |
| 2.3 | Metod | 4 |
| 3 | Resultat av granskningen | 5 |
| 3.1 | Mål och styrning | 5 |
| 3.2 | Kompetensförsörjning och kompetensutveckling | 6 |
| 3.3 | Ansvar och organisation avseende rekrytering | 8 |
| 3.4 | Introduktion | 9 |
| 3.5 | Ansvar och organisation avseende bemanning av timanställda | 10 |
| 3.6 | Semesterrekrytering till sommaren 2021 | 12 |
| 3.7 | Avslut för timanställda och tidsbegränsat anställda | 13 |
| 3.8 | Enhetschefernas bedömning | 14 |
| 3.9 | Fackliga företrädares uppfattning | 16 |
| 3.10 | Statistik | 17 |
| 4 | Slutsats och rekommendationer | 20 |

1 Sammanfattning

Vi har av Eskilstuna kommuns revisorer fått i uppdrag att granska vård och omsorgsnämndens rekryterings- och bemanningsprocess gällande timanställda och tidsbegränsat anställda. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att vård och omsorgsnämnden delvis säkerställer en ändamålsenlig rekryterings- och bemanningsprocess inom vård- och omsorgsverksamheten gällande timanställda och tidsbegränsat anställda.

Vi anser dock att det finns behov av att förtydliga delar i rekryterings- och bemanningsprocessen samt stärka uppföljning i syfte att utveckla och förbättra rutiner och arbetssätt.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi vård- och omsorgsnämnden att:

- Dokumentera vem som fattat beslut om kompetensförsörjningsplanen samt datum för beslutet.
- Tydliggöra vem som ansvarar för att även timanställda erhåller nödvändig utbildning t.ex. vid särskilda utbildningsinsatser som i samband med pandemin.
- Dokumenteras vilka grundläggande kompetenskrav som ska ställas vid anställning av timanställda inom vård- och omsorgsverksamheten.
- I samverkan med bemanningsenheten förtydliga enhetens uppdrag så att det blir tydligt vad verksamheterna kan förvänta sig från bemanningsenheten.
- Analysera orsakerna till att rekrytering och bemanning av semestervikarier inte fungerade på ett tillfredsställanaden sätt 2021 samt ta fram en tydlig plan för rekryteringen av semestervikarier 2022. Vi menar att det här kan vara värdefullt att fånga upp synpunkter både från chefer och stödfunktioner som bemanningsenheten och HR men även från berörda fackliga organisationer.
- Ta fram en rutin för att i den grad det finns möjlighet fånga upp synpunkter från timanställda som slutar arbeta i förvaltningen.
- Ta fram en rutin för att fånga upp synpunkter från semestervikarier efter att semesterperioden avslutats.

2 Inledning/bakgrund

Vi har av Eskilstuna kommuns revisorer fått i uppdrag att granska vård och omsorgsnämndens rekryterings- och bemanningsprocess gällande timanställda och tidsbegränsat anställda. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Att omsorgsverksamheten är bemannad med tillräckliga personella resurser med erforderlig kompetens är avgörande för kvaliteten. Arbetet kräver kompetens inom både socialt arbete och hälso- och sjukvård. Det är emellanåt ett ensamarbete särskilt inom hemtjänsten. Bemanningsfrågan är särskilt problematiskt under semesterperioder då den ordinarie personalen är lediga och vikarier tas in. Arbetet under pandemin har också betytt extra påfrestningar för dessa processer och också tydliggjort vikten att den personal som tas in har tillräcklig och rätt kompetens. Det krävs en strukturerad introduktion av personalen för att säkerställa god kvalitet och för att de ska känna sig välkomna.

Eskilstuna kommuns revisorer bedömer att det är av stor betydelse att det finns en tillfredsställande styrning och uppföljning av rekryteringsprocess och bemanningsplanering inom vård- och omsorgsverksamheten. Vidare bedömer revisorerna att det finns en risk för att rekryteringsprocess och introduktion brister i samband med rekrytering av timanställda och tidsbegränsat anställda inom vård och omsorgsverksamheten.

2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Syftet med granskningen är att bedöma om vård och omsorgsnämnden säkerställer en ändamålsenlig rekryterings- och bemanningsprocess inom vård- och omsorgsverksamheten gällande timanställda och tidsbegränsat anställda.

För att uppnå ovanstående syfte kommer nedanstående revisionsfrågor att besvaras.

- Bedriver nämnden ett ändamålsenligt arbete för att minska beroendet av timanställd och tidsbegränsat anställd personal och därmed öka kontinuiteten?
- Finns tydlig ansvarsfördelning mellan Bemanningseenheten och enheterna inom vård- och omsorgsverksamheten avseende anställning av timanställda?
- Sker en uppföljning av att ansvarsfördelningen gällande rekrytering efterlevs?
- Görs aktiva insatser för att göra verksamheten attraktiv att söka sig till som personal?
- Följs det upp hur timanställd och tidsbegränsat anställd personal uppfattar Eskilstuna kommun som arbetsgivare?
- Ställs relevanta krav vid rekrytering av timanställd och tidsbegränsat anställd personal?

2021-11-22

- Ges en tillräcklig och likvärdig introduktion?
- Tar timanställda och tidsbegränsat anställda del av fortbildning och kompetensutveckling?
- Finns rutiner som säkerställer en tillräcklig bemanning under sommaren och längre helger?
- Finns rutiner som säkerställer att det i alla verksamheter finns tillräckligt med personal med delegering att utföra hälso- och sjukvårdsuppgifter under sommaren och längre helger?
- Utvärderas sommarens verksamhet utifrån bemanningsfrågor så att lärdomar kan dras?

I granskningen kommer vi att begära ut följande statistik från kommunen avseende vård- och omsorgspersonal:

- Andel arbetad tid av timanställda i förhållande till totalt arbetad tid under 2020.
- Antal timmar övertid och fyllnadstid under 2019 och 2020 fördelat på tillsvidareanställd och tidsbegränsat anställda.

Granskningen avser vård- och omsorgspersonal inom vård- och omsorgsnämndens verksamheter.

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen 6 kap. 6 §
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut avseende arbetsgivaransvaret med fokus på rekrytering
- Arbetstidslagen

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av relevanta dokument och intervjuer. Intervjuer har genomförts med vård- och omsorgsnämndens ordförande, chef för äldreomsorgen, chef funktionshinder, HR-chef, chef för Bemanningenheten samt ett urval av enhetschefer inom vård- och omsorgsverksamheten. Intervjuer har också genomförts med fackliga företrädare för de fackliga organisationerna Kommunal och Vårdförbundet.

Rapporten är faktakontrollerad av HR-chef, chef för Bemanningenheten, chef för funktionshinder, chef för äldreomsorgen samt fackliga företrädare.

3 Resultat av granskningen

3.1 Mål och styrning

I Årsplan 2021 för Eskilstuna kommunkoncern fastslås att kommunen ska fortsätta arbetet med målsättningen att heltidsanställning ska vara en norm vid all nyanställning och att redan anställda medarbetare ska arbeta heltid i allt högre utsträckning. Detta framgår även i Vård- och omsorgsnämndens verksamhetsplan att nämnden under året kommer att införa heltid som norm i hela sin verksamhet. Detta är dock något som vi i våra intervjuer fått uppgift om ska ha varit ett prioriterat område inom nämnden även under tidigare år och att många av verksamheterna redan har infört heltid som norm.

I vård- och omsorgsnämndens verksamhetsplanen 2021 under rubriken *Medarbetare* fastslås att fokus under året kommer att vara att sänka sjuktalet samt att arbeta med rutiner för det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Nämnden har ett 4-årigt processmål som är att "2023 ska förvaltningens medarbetare ha ett hållbart arbetsliv".

Inom medarbetarperspektivet är en av indikatorerna andelen timavlönande. Målet är att minska andelen arbetstimmar som fullgörs av timavlönade av den totala arbetstiden. I verksamhetsplan 2021 fastställs följande:

| | Mål 2021 | Mål 2022 | Mål 2023 |
|--|----------|----------|----------|
| Andelen timmar av den totala arbetstiden som fullgörs av timavlönade | 18 % | 17 % | 16 % |

Vid våra intervjuer framförs att det finns enheter inom förvaltningen där man ökat grundbemanningen i syfte att minska andelen arbetad tid som utförs av timanställda.

I verksamhetsplanen finns också följande 1-åriga åtaganden:

- "Under 2021 stärka nuvarande och framtida kompetensförsörjning.
- Under 2021 sänka sjukfrånvaron hos medarbetarna med 0,5 %.
- Under 2021 stärka varumärket och bilden av vård och omsorg.
- Arbetet med att införa, fullfölja och efterleva den beslutade policyn och riktlinjerna för medarbetarskap, chef och ledarskap fortsätter"

Av våra intervjuer framgår att nämnden regelbundet får rapportering från förvaltningen gällande måluppfyllelsen till viss del löpande vid sammanträden, dels mer omfattande vid delårsrapportering.

I verksamhetsberättelsen 2020 framgår att arbetet med att hitta effektiva bemanningsprocesser fortsätter vilket även fastställs i nämndens verksamhetsplan för 2021.

3.1.1 Bedömning

Vi bedömer att nämnden har fattat beslut om mål och åtaganden för att vara en attraktiv arbetsgivare. Nämnden har ett övergripande 4-årigt processmål och en av indikatorerna för att mäta måluppfyllelsen är andelen arbetstimmar som fullgörs av timavlönade. Vi kan utifrån våra intervjuer samt dokumentstudier konstatera att vård- och omsorgsnämnden bedriver arbete som medför ett minskat beroende av timanställda och tidsbegränsat anställda. Nämnden har beslutat att heltid som norm ska införas inom hela förvaltningen under 2021 och vi bedömer att detta beslut torde medföra att andelen timmar som utförs av timanställda minskar.

Vi ser det som positivt att nämnden har denna ambition då vi menar att en minskad andel timanställda medför en bättre kontinuitet, högre kompetens hos de anställda och bättre anställningsvillkor.

3.2 Kompetensförsörjning och kompetensutveckling

Av vård- och omsorgsnämndens verksamhetsplan 2021 framgår att kompetensförsörjning är ett område som nämnden arbetar aktivt med och ett område som är högt prioriterat för att kunna bedriva en ändamålsenlig verksamhet. Kompetensförsörjning är även ett område som lyfts fram som specifikt viktigt i våra intervjuer både av tjänstepersoner och förtroendevald.

Arbetet med kompetensförsörjning inom vård- och omsorgsnämnden utgår från kompetensförsörjningsplanen som årligen tas fram av vård- och omsorgsförvaltningen. Kompetensförsörjningsplanen 2021 inleds med uppföljning och utvärdering av föregående års kompetensförsörjningsarbete och aktiviteter vidare beskriver planen nuläget och de framtida behoven. En hög sjukfrånvaro, svårrekryterade yrkeskategorier samt pensionsavgångar lyfts särskilt fram som faktorer vilka påverkar tillgången till kompetens inom förvaltningen. Likaså lyfts den demografiska utvecklingen med ett ökat behov av vård och omsorg.

I kompetensförsörjningsplanen står också om vikten av att behålla och utveckla befintlig personal och säkerställa att de har möjlighet till att utveckla sin kompetens för att klara kompetensförsörjningen. Vidare framgår det att förvaltningen således behöver arbeta för att säkerställa att medarbetarna har en relevant grundutbildning samt spets- och specialkunskaper.

I kompetensförsörjningsplanen står också att utrikesfödda personer är en grupp som är särskilt viktig att rekrytera då de är den grupp i arbetsför ålder som ökar mest.

Detta ställer krav på förvaltningen i form av metoder för att öka språk- och kulturkompetensen samt den yrkesinriktade språkutvecklingen i både tal och skrift.

Enligt uppgift vid våra intervjuer är det ett ställningstagande vid varje enskild situation i vilken omfattning även tidsbegränsat anställda och timanställda ska delta i kompetensutvecklingsinsatser. Till exempel var tidsbegränsat anställda och timanställda med på de hygienutbildningar som genomfördes i samband med pandemin och på en utbildningsinsats som genomfördes gällande demensvård inom hemtjänsten.

2021-11-22

Enligt uppgift vid våra intervjuer är det 120 medarbetare som haft en visstidsanställning eller timanställning men som via äldreomsorgslyftet nu fått en tillsvidareanställning. Hälften var sedan tidigare tillsvidareanställda och hälften var nyanställda.

Det lyfts fram i kompetensförsörjningsplanen att en stor del av den personal som rekryteras via förvaltningens bemanningsenhet saknar en fullständig grundutbildning samt är i behov av särskilt språkstöd. Det fastslås därför vara viktigt att förvaltningen bland annat samarbetar med utbildningsanordnare för att främja utbildning inom förvaltningens yrken samt aktivt arbetar med en ökad språk- och kulturkompetens samt en yrkesinriktad språkutveckling i både skrift och tal.

Kompetensförsörjningsplanen består även av en handlingsplan med planerade aktiviteter som ska genomföras både på kort och lång sikt. Aktiviteterna syftar till att:

- Skapa engagemang och utveckla medarbetarens kompetens
- Använda kompetens rätt
- Låt fler jobba mer
- Förläng arbetslivet
- Visa karriärmöjligheterna
- Bredda rekryteringen
- Marknadsför jobben
- Utnyttja tekniken

3.2.1 Bedömning

Vi bedömer att det sker ett aktivt arbete med kompetensförsörjning och att det i kompetensförsörjningsplanen identifierats viktiga aspekter att arbeta vidare med för att säkra den framtida kompetensförsörjningen. I kompetensförsörjningsplanen finns inte angivet vem som beslutat om planen och datum för beslutet vilket vi ser som en brist.

Vi bedömer att de aktiviteter som anges i kompetensförsörjningsplanen är relevanta för att vara en attraktiv arbetsgivare, kompetensutveckla befintlig personal samt marknadsföra kommunen för att attrahera nya medarbetare till vård- och omsorgsverksamheten.

Vi kan dock inte utläsa ur kompetensförsörjningsplanen om de aktiviteter som anges omfattar bara tillsvidareanställd personal eller om det finns aktiviteter som även omfattar tidsbegränsat anställda och timanställda. Vi menar att det bör tydliggöras vem som ansvarar för att även timanställda erhåller nödvändig utbildning t.ex. hygienutbildningen som genomfördes i samband med pandemin, då vi menar att det kan finnas en risk att det "faller mellan stolarna" om det är timanställda som arbetar sällan eller arbetar på många olika arbetsplatser.

3.3 Ansvar och organisation avseende rekrytering

All rekrytering inom kommunens verksamheter ska gå via kommunens rekryteringsenhet. Rekryteringsenheten ligger organiserad under serviceförvaltningen.

I *Vård- och omsorgsförvaltningens anvisningar för rekrytering, internt och externt*¹ ges rekryterande chef stöd i hur rekryteringsbehov av vikariat² ska hanteras. Av anvisningarna framgår bland annat gällande lagar och ansvarsfördelning mellan HR-enheten, bemanningsenheten, rekryteringsenheten och verksamheten. Det framgår bland annat att rekryterande enhetschef innan rekrytering ska stämma av med Bemanningenheten om det finns personer med LAS-företräde eller om det finns omställningsbehov. Enhetschefen ska även kontrollera ifall vakansen kan lösas med egen personalplanering eller om det finns personal som vill ha en ökad sysselsättningsgrad. Vid rekrytering av vikariat längre än 14 dagar är den anställda anställd direkt hos enheten.

Rekrytering av timanställda till bemanningsenheten sker enligt uppgift på likande sätt som vid rekrytering av tidsbegränsat anställda (vikariat längre än 14 dagar). De timanställda anställs dock på bemanningsenheten till skillnad mot övriga som anställs på den enhet som de arbetar på.

Det framförs i våra intervjuer att rekrytering av timanställda och tidsbegränsat anställda görs under specifikt utsatta perioder och att förvaltningen inte tar emot spontana ansökningar utan istället hänvisar den arbetssökande till dessa specifika perioder.

Det finns inte dokumenterat vilka grundläggande kompetenskrav som ska ställas vid rekrytering av visstidsanställda och timanställda inom vård- och omsorgsverksamheten.

Vid våra intervjuer framförs att vid rekryteringen är grundkravet att den som anställs ska ha gymnasiekompetens. Dock krävs inte att det är en vård- och omsorgsutbildning. Vid rekryteringen är också fokus på språkkunskapen hos den som ska anställas. Vid rekryteringen görs ett språktest där både läs- och skrivkunskaper testas.

Av våra intervjuer framgår att rekryterande enhetschef har möjlighet att tillsammans med rekryterare delta vid intervjuer med kandidater samt att enhetschef i samråd med rekryteraren beslutar om anställning.

Det sker ingen uppföljning av att rutiner och ansvarsfördelning i rekryteringsprocessen efterföljs.

3.3.1 Bedömning

Vi bedömer att det finns anvisningar och rutiner vad cheferna inom vård- och omsorgsverksamheten ska göra vid rekryteringsbehov av timanställda och tidsbegränsat anställda. Vi bedömer vidare att det i anvisningarna framgår tydligt ansvarsfördelningen gällande rekryteringsprocessen.

¹ Giltig från 2020-06-16

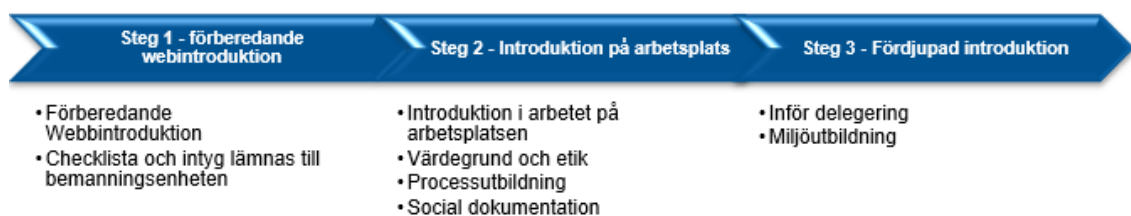
² Vikariat som överstiger 14 dagar

Genom att rekryteringsenheten eller bemanningsenheten ska vara involverade i alla rekryteringar bedömer vi att man säkerställer att rekryteringar sker i enlighet med kommunens rutiner och att det görs på ett professionellt sätt. Vi anser dock att det bör dokumenteras vilka grundläggande kompetenskrav som ställs vid anställning av timanställda inom vård- och omsorgsverksamheten.

3.4 Introduktion

Förvaltningen tog under våren 2021 fram en ny checklista för introduktion för timanställda³. Av våra intervjuer framgår att checklistan tagits fram utifrån diskussioner mellan bemanningsenheten och verksamheterna med avsikt att förtydliga ansvarsfördelningen.

Introduktionen för timanställda är indelad i tre steg.



I det första steget, *förberedande webbintrouktion*, ingår en mer övergripande introduktion till kommunen och förvaltningen. Utbildningarna i detta steg är mer generella och fokus ligger på att förbereda den nyanställda timvikarien inför arbete på förvaltningen. Bemanningsenheten har huvudansvaret för första steget i introduktionen.

Det andra steget i introduktionen, introduktion på arbetsplats, erbjuder vikarien en djupare kunskap om den arbetsplats/arbetsplatser som medarbetare främst kommer att arbeta hos. I denna del av introduktionen sker introduktionen både digitalt samt fysiskt på plats i verksamheten. Introduktionen innebär delvis att timanställda får gå bredvid ordinarie anställd och följa personen under arbetspassen. Hur många tillfällen som introduktionen kräver kan variera mellan enheter men också anpassas utifrån den timanställdas behov och önskemål. Handledare för den timanställda har checklista som bokas av när aktivitet är genomförd.

Efter att vikarien har arbetat ett tag på den nya arbetsplatsen ska steg tre i introduktionen genomföras. I detta steg ligger fokus på förberedande inför delegering den anställda ska bland annat genomföra utbildning säker läkemedelshantering.

Den totala tidsåtgången för introduktionen varierar beroende på verksamhet.

Den timanställda har via internportalen åtkomst till allt material som behövs för introduktionen. I våra intervjuer framgår att stor del av introduktionen anpassats till att genomföras digitalt med anledning av coronapandemin. Detta innebär att en del av kurser genomförts via digital mötesportal istället för fysiskt. Vissa moment i introduktionen är utbildningsfilmer. När kursmoment är avklarade ska detta meddelas

³ Introduktion- timanställda, Vår- och omsorgsförvaltningen, HR enheten datum 2021-02-22

av ansvarig för momentet till bemanningsenheten för registrering. En del av utbildningarna avslutas med testfrågor.

Av våra intervjuer framgår att bemanningsenheten har köpt in datorer för att kunna erbjuda timanställda att genomföra delar av introduktionen på plats hos bemanningsenheten. Detta uppger våra respondenter ska kunna innebära att den timanställda får ett bättre stöd och möjlighet till att ställa frågor vid utbildningstillfällena. Med anledning av coronapandemin har bemanningsenheten dock ännu inte haft möjlighet att erbjuda timanställda att genomföra utbildningen på plats hos dem.

Sjuksköterskorna ansvarar för delegering av medicinska arbetsuppgifter till timanställda.

3.4.1 Bedömning

Vi bedömer att det finns en dokumenterad rutin för introduktion av timanställda där det anges vem som ansvarar för de olika delarna i introduktionen.

3.5 Ansvar och organisation avseende bemanning av timanställda

Bemanningsenheten är organiserad inom vård- och omsorgsförvaltningen och servar med bemanning av timanställda inom verksamhetsområdena äldreomsorg och funktionshinder.

Bemanningsenheten ansvarar därmed för att tillhandahålla timanställda åt hemtjänsten, korttidsboenden, särskilda boenden, daglig verksamhet, personlig assistans samt gruppboendestäder inom LSS⁴ och socialpsykiatri.

Syftet med bemanningsenheten framgår av processen för tillsättning av vikarier enligt nedan:

”Att kvalitetssäkra, samordna och effektivisera.

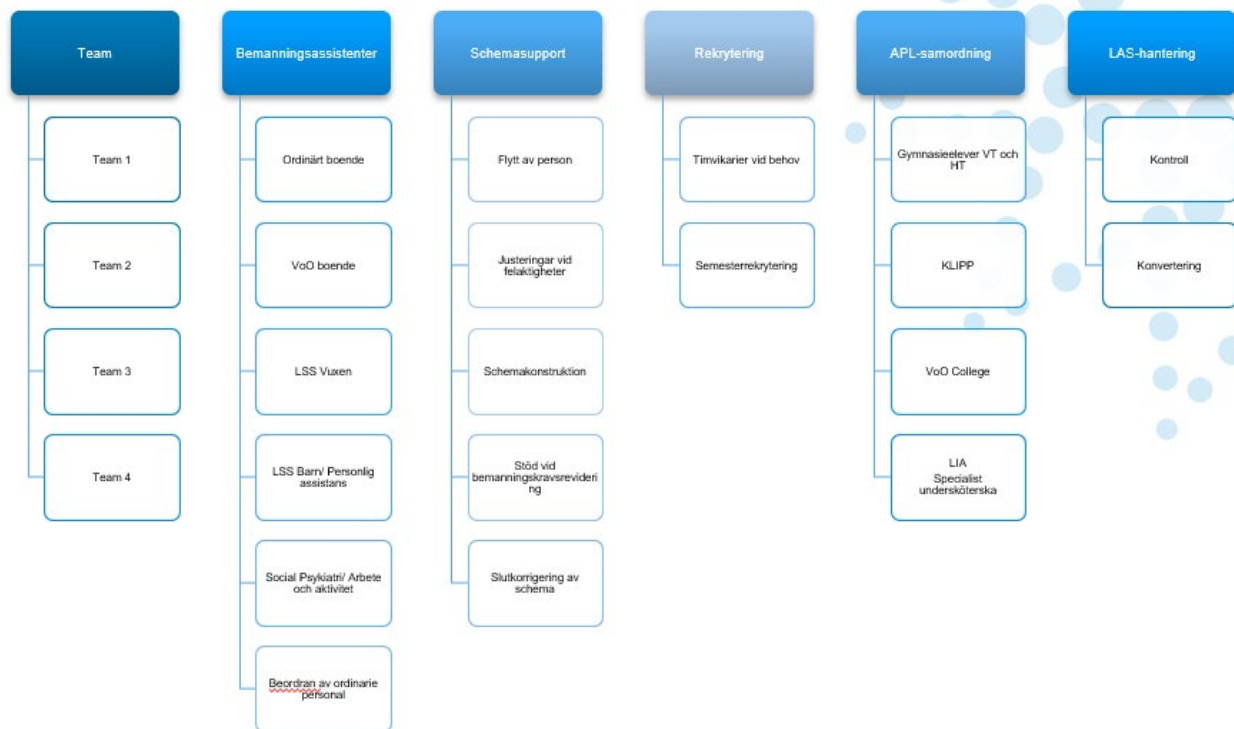
Att avlasta verksamhet från den stora posten tillfällig bemanning, allt från att attrahera till att avsluta medarbetare.

Att vara ett stöd i både den tillfälliga och i den ordinarie bemanningen.

Detta frigör tid till kärnverksamheten!”

⁴ Lagen om stöd och service till viss funktionshindrade.

Av bilden nedan framgår hur bemanningsenheten är organiserad och vilka områden de har ansvar över.



Bemanningsenheten består av fyra team vilka består av enhetschef och bemanningsassistenter. Bemanningssassistenterna har olika verksamhetsområden tilldelade till sig inom vilka de primärt arbetar gentemot.

Bemanningsenheten har i uppdrag att bemanna verksamheterna vid korttidsfrånvaro till exempel vid sjukdom, kortare ledighet, semester kortare än 14 arbetsdagar eller utbildning. De har öppet alla dagar på året, även storhelger, från 06.30-17.00.

När en enhet har behov av en timvikarie ska en beställning läggas in via bemanningssystemet *Time Pool*. I beställningen ska stå vilken tid enheten behöver ha en vikarie, vilken enhet som avses, vilken kompetens som efterfrågas samt eventuella speciella önskemål eller annan viktig information.

För att resurs ska kunna bli inbokad på pass måste hen lägga in sig som tillgänglig i bemanningssystemet. Bemanningssassistenten skickar ut förfrågan till tillgängliga resurser enligt resurs enligt följande prioriteringsordning:

- Ordinarie personal med resurspass
- Personalpoolen
- Timvikarier

Vid våra intervjuer med enhetscheferna varierar uppfattningen i hur väl ansvarsfördelningen mellan bemanningsenheten och enheterna fungerar. Majoriteten av de vi intervjuar framför att de har en positiv syn på bemanningsenheten och att det i

2021-11-22

många fall går smidigt att få tag på en vikarie. En del framför dock att de upplever det svårt att få tag på vikarie i tid både när de har förannmält behovet i god tid samt när akuta behov uppstår. Detta medför att enheterna i vissa fall får lösa bemanningen av vikariat på egen hand då bemanningsenheten inte klarat det. Av våra intervjuer framgår även att det upplevs otydligt hur mycket bemanningsenheten ska anstränga sig för att få tag på en tillgänglig resurs.

I verksamhetsberättelsen 2020 samt i våra intervjuer framgår att den personalpool för både äldreomsorgen och funktionsområdet som tidigare legat organiserad under bemanningsenheten har lagts ner. Personalpoolen bestod av tillsvidareanställda medarbetare som haft del av sin arbetstid obokad för att kunna användas på olika enheter utifrån behov. Den del av personalpoolen som avsåg äldreomsorgen lades ner och de tillsvidareanställda placerades istället ut på enheterna i syfte att höja grundbemanningen. Den del av personalpoolen som arbetade gentemot funktionsområdet togs över av verksamhetsområdet funktionshinder och drivs numera som en egen enhet.

I samband med att funktionshinder tog över personalpoolen utvärderade de verksamheten och genomförde en del förändringar i syfte att stärka personalpoolens status. Dels ändrades ekonomistyrningsmodellen för personalpoolen vilket innebär att enheterna nu betalar en förskottssumma istället för att endast betala efter att poolare har nyttjats. Detta blir ett incitament för att öka nyttjandet av personalpoolen. Personalpoolen har 50 anställda, 40 anställda arbetar inom gruppboenden LSS och 10 anställda arbetar inom personlig assistans. Enligt uppgift ska medarbetarna i personalpoolen ha kunskap att arbeta på 10-25 boenden/uppdrag.

3.5.1 Bedömning

Enligt vår bedömning finns ett behov av att förtydliga bemanningsenhetens uppdrag då det i vissa delar uppfattas som otydligt vad verksamheterna kan förvänta sig av bemanningsenheten.

3.6 Semesterrekrytering till sommaren 2021

Rekrytering av semestervikarier görs av kommunens rekryteringsenhet i samarbete med bemanningsenheten. Rekryteringen sker i enlighet med aktuell rutin, för sommaren 2021 gällde processbeskrivningen *Semesterrekrytering 2021*. I processbeskrivningen framgår främst ansvarsfördelningen mellan verksamheterna och bemanningsenheten. Bland annat framgår tidplan, upplägg för intervjuer samt områdesansvarig på bemanningsenheten.

Planeringen inför behovet av semestervikarier inför sommarsemestern påbörjades i februari månad när medarbetare fick lämna in önskemål om semester. I mitten av mars lämnar sedan enheterna in behov av vikarier till bemanningsenheten.

Enheterna anmäler behov av semestervikarier till bemanningsenheten som sedan sammanställer behovet och förmedlar det vidare till rekryteringsenheten.

I processbeskrivningen framgår att det finns två snabbspår vid rekrytering, snabbspår 1 och snabbspår 2. *Snabbspår 1* avser arbetssökande tidigare känd på arbetsplatsen så

2021-11-22

som exempelvis timvikarie, elev, feriepraktikant eller projektanställd. Vid ansökan från arbetssökande som faller under de fyra nämnda kategorierna kontaktar enhetschef via e:mail den enhetschef som är ansvarig för vikarierna inom teamet att personen ska anställas som vikarie. Den arbetssökande får en intermittent anställning och genomgår sedan en administrativ introduktion *Snabbspår 2* avser arbetssökande som är okänd på arbetsplatsen men har kontakter inom verksamheten. I detta fall hänvisas den arbetssökande till annons och går igenom hela rekryteringsprocessen. Ifall den arbetssökande har blivit rekommenderad av enhetschef placeras den efter intervju och referenstagning på arbetsplats. Semestervikarierna och andra vikarier som går på vikariat längre än 14 dagar har sin anställning direkt hos enheten.

Av våra intervjuer framgår att det delvis finns ett missnöjde bland enhetscheferna avseende hur rekryteringen av semestervikarier går till. Det lyfts bland annat fram att rekryteringsprocessen i många fall inte varit klar förens i mitten av juni vilket inneburit att medarbetare redan har hunnit att gå på semester innan vikarier kommer på plats. Detta har även inneburit svårigheter i introduktion samt möjlighet till delegering.

Det framgår även i våra intervjuer att det har varit problematiskt med sommarbemanningen i år då det har varit en hög frånvaro bland semestervikarierna, dels en hög sjukfrånvaro. Det har också förekommit att personer som anställts som semestervikarier, utan att meddela ansvarig chef, inte kommit till arbetet när deras anställning skulle ha påbörjats.

Utvärdering och analys över sommaren planeras att genomföras av förvaltningen under hösten. Detta görs årligen för att fastställa vad det är som har fungerat bra och vad det är som kan förbättras.

3.6.1 Bedömning

Vi kan konstatera att rekryteringen av semestervikarier inför semesterperioden 2021 inte har fungerat på ett tillfredställande sätt vilket bland annat medfört att introduktion och delegering inte har kunnat genomföras som planerat.

Vi vill här understryka vikten av att det görs en utvärdering och analys av orsakerna till detta samt att det tas fram en tydlig plan för rekryteringen av semestervikarier 2022. Vi menar att det här kan vara värdefullt att fånga upp synpunkter både från chefer och stödfunktioner som bemanningsenheten och HR men även från de fackliga organisationerna som är berörda.

3.7 Avslut för timanställda och tidsbegränsat anställda

Av våra intervjuer framgår att det inte finns någon rutin för avslutningssamtal när timanställda eller tidsbegränsat anställda väljer att avsluta sin anställning. Några av enhetscheferna framför vid våra intervjuer att de kan ha samtal med timanställda om det är en timanställd som arbetat regelbundet på enheten och om man vet att hen kommer att sluta. Eftersom bemanningsenheten är anställande enhet för timvikarierna uppger flera av enhetscheferna att de själva inte ser något behov av att genomföra avslutningssamtal. I många fall är det dock så att det inte är tydligt när timanställd slutar utan att de bara slutar att lägga in sig som tillgängliga i bemanningssystemet.

Efter semesterperioden på sommaren framgår i våra intervjuer att vissa enhetschefer genomför avslutningssamtal med semestervikarierna. Det finns dock ingen gemensam rutin för detta.

Vidare framgår att enkät skickas ut till sommarvikarier efter sommarperioden. Utskicket sker centralt från Bemanningsenheten och enkäten skickas ut till samtliga sommarvikarier. Det saknas dock fastställd rutin för detta arbete.

3.7.1 Bedömning

Vi anser att alla anställda i en organisation kan ha värdefulla synpunkter att framföra att framföra och att det är värdefullt att fånga upp dessa för att kunna utveckla verksamheten. När det gäller timanställda kan det finnas en stor variation i hur ofta de arbetar och hur länge de är anställda vilket gör att det inte alltid finns möjlighet att fånga upp den anställdes synpunkter i samband med avslut av timanställningen.

Vi anser dock att det bör finnas en ambition och en rutin för att i den grad det finns möjlighet fånga upp synpunkter från timanställda som slutar arbeta i förvaltningen. Vi anser också att det bör finnas en rutin för att fånga upp synpunkter från semestervikarier efter att semesterperioden avslutats då det bland annat kan vara av stort värde inför planeringen av kommande semesterperiod.

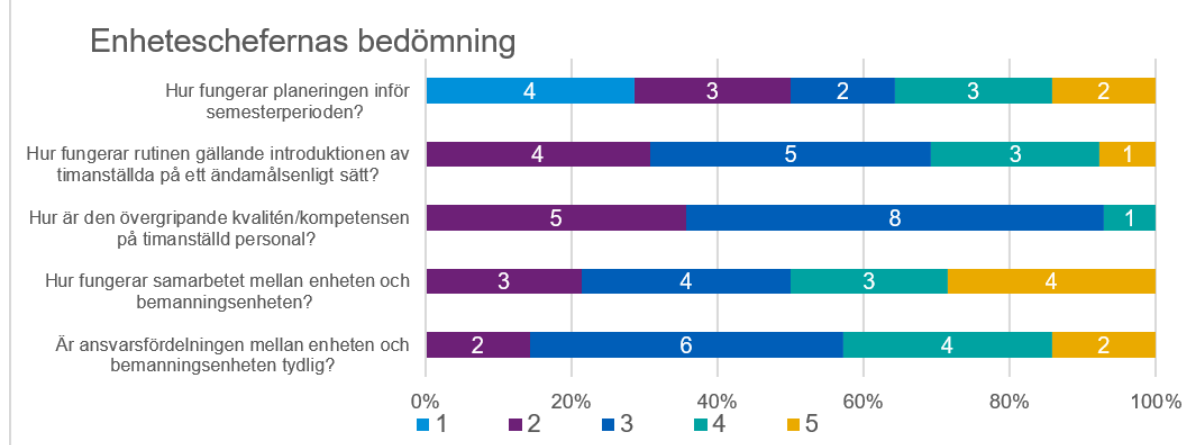
3.8 Enhetschefernas bedömning

Vi har i vår granskning genomfört intervjuer med 14 enhetschefer från vård- och omsorgsförvaltningens verksamheter. Respondenterna representerar enheter både inom äldreomsorgen och funktionshinder.

Inför intervjun fick enhetschef ett urval frågor skickade till sig som de ombads att reflektera över. Vid intervjun fick enhetschef sedan bedöma huruvida de upplever att verksamheten fungerar genom att sätta en siffra mellan 1-5, varav 1 är mycket dåligt och 5 är mycket bra, gällande hur de upplevde nuläget i de frågor som skickats till dem. I intervjuerna fick enhetscheferna även utveckla sina svar och berätta orsakerna bakom deras bedömning.

Av tabellen nedan framgår resultatet av intervjuerna utifrån den bedömning som enhetscheferna lämnat. Vi kan konstatera att bedömningarna skiljer sig åt mellan enhetscheferna. Vilket delvis kan förklaras av att enhetscheferna kommer från olika

verksamhetsområden och därmed har olika erfarenheter.



Vi kan utifrån enhetschefernas bedömning konstatera att det område som bedöms fungera minst bra är planeringen inför semesterperioden. I våra intervjuer framförs att rekryteringsprocessen upplevs för långdragen, att enheternas arbete påbörjas i början av året och att de först får besked om semestervikarierna i början av semesterperioden. Vidare upplevs ansvarsfördelningen inför sommaren delvis otydlig och att det varit en bristande kommunikation kring anledning till att rekryteringsprocessen varit så utdragen. Något som även tas upp i våra intervjuer gällande semesterperioden är kvalitén på semestervikarierna vilken många enhetschefer bedömer vara låg, dels är det i många fall bristande språkkunskaper, dels oerfarna medarbetare med låg arbetsmoral. Det upplevs inte heller finnas någon marginal vid avhopp då många som i vanliga fall tillhör bemanningsenheten arbetar heltid under sommaren som semestervikarier. Något som framhålls som positivt är att cheferna erbjuder möjlighet att delta i intervjuerna av semestervikarierna.

Den övergripande kvalitén och kompetensen på de timanställda och tidsbegränsat anställda upplevs av enhetscheferna vara varierande. Det förmedlas en uppfattning om att kompetensen har sjunkit de senaste åren och att det i många fall är svårt att få tag på timanställda och tidsbegränsat anställda med adekvat kompetens. Viss verksamhet inom förvaltningen har brukare med komplexa behov vilket sätter höga krav på den timanställda. Våra respondenter uppger att det i många fall förekommer en bristande språkkompetens och att de upplever att språket inte checkas av ordentligt vid rekryteringen. Det framförs dock att det även finns vissa riktigt bra timanställda och att det är viktigt att ta vara på dessa personer.

Viktigt för att kunna säkerställa en god kvalitet och kompetens hos de timanställda och tidsbegränsat anställda menar flera av enhetscheferna är en bra introduktion. Många av de vi har intervjuat uppger att de ännu inte har haft möjlighet att använda sig av den nya rutinen och checklista för introduktion utan endast har introducerat utifrån den tidigare rutinen. Det lyfts dock fram en positiv syn på den nya rutinen som förvaltningen tagit fram under 2021 för introduktion av nyanställda. Den nya rutinen upplevs tydligare i fördelningen av ansvar och mer omfattande än den föregående rutinen. Respondenterna anser att det i många fall vore fördelaktigt om introduktionen kan

2021-11-22

genomföras under en längre period och att det är viktigaste är att introduktionen är kvalitativ istället för kvantitativ.

Ansvarsfördelningen mellan bemanningsenheten och enheterna inom äldreomsorgen och funktionshinder upplevs av våra respondenter vara övervägande tydlig och fungerande. Det framförs dock att samarbetet är beroende på vilken bemanningsassistent som enheten arbetar med samt att det inte är helt tydligt i vilken utsträckning bemanningsenheten ska anstränga sig för att tillsätta vakanta arbetspass. Av våra intervjuer framgår även att det inte finns tydliga riktlinjer kring tidsåtgång, bemanning vid planerad frånvaro samt önskemål om specifikt komplex kompetens ska hanteras. Det framförs dock att det ständigt förs dialoger med bemanningsenheten och att det finns forum i vilka de har möjlighet att lyfta specifika frågor rörande bemanningen.

3.9 Fackliga företrädares uppfattning

Vi har vid vår granskning intervjuat fackliga företrädare för Kommunal och Vårdförbundet. Nedan redogörs för de synpunkter som lämnades från Kommunals samt Vårdförbundets företrädare.

Representant från fackförbundet Kommunal uppger i vår intervju att det funnits en tydlig viljeriktning från politiken att minska andelen timanställda. Det har dock inte varit enkelt att genomföra i kombination med krav på effektiviseringar och krav på återhållsamhet vilket lett till en minskad bemanning på enheterna och således ett behov av timanställda.

Fackförbundet Kommunal framhåller vikten av att öka grundbemanningen inom verksamheterna och upplever att trots en politisk vilja så går arbetet långsamt.

Vidare framförs att vid bemanning av timvikarier förekommer att endast delar av det lediga arbetspasset bemannas vilket innebär en ökad arbetsbelastning för den ordinarie personalen och därmed utgör ett arbetsmiljöproblem.

I vår intervju med representant från fackförbundet Kommunal uppger att det blir problematiskt för den ordinarie personalen när timvikarierna brister i områdes- och språkkunskap. Arbetsbördan bli högre för ordinarie personal då de inte kan förlita sig på att den timanställda kan hantera arbetet självständigt. Detta skapar en stor oro bland den ordinarie personalen, speciellt vid tillfällen då de redan har en hög arbetsbelastning. Respondenten uppger att det därför är viktigt att den timanställda genomgår en ordentlig introduktion och att språkkunskaperna stärks.

Vidare finns en önskan från fackförbundet Kommunal om ett ökat samarbete mellan fackförbundet och förvaltningen vid introduktionen av nyanställda. Detta för att stärka den nyanställdas kunskap om arbetslivet då arbete som timvikarie inom vård- och omsorgen för många är ett första steg in i arbetlivet.

Både Vårdförbundet och fackförbundet Kommunal lyfter i sina intervjuer fram att det är viktigt för kommunen att arbeta med att höja statusen på både sjuksköterskornas och undersköterskornas arbete för att kunna locka fler till förvaltningen.

Representant för Vårdförbundet uppger att omsättningen av timanställda inom sjuksköterskeorganisationen är mycket låg. Däremot har sjuksköterskorna ansvar för delegeringen och därmed kontakt med de timanställda. Rutinen för introduktion är väl känd inom organisationen. Sjuksköterska träffar nyanställd i samband med att den nyanställda genomgår sista steget i introduktionen. Sjuksköterska ansvarar för utbildning inför delegeringen och den nyanställda får först delegering efter genomfört och godkänt kunskapsprov. Ingen delegering ges förens sjuksköterska personligen har träffat den nyanställda.

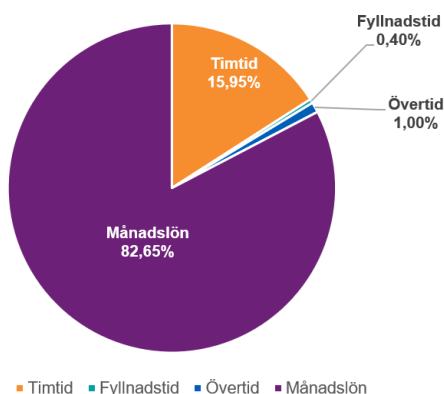
Vårdförbundets representant framhåller att det är viktigt att stor del av personalgruppen har delegering. Det är avgörande att delegeringen fungerar för att organisationen ska fungera. Det framgår i vår intervju att vissa moment så som såromläggning och givande av insulin i regel inte delegeras till timanställda. Detta på grund av att sjuksköterskorna bedömer dessa uppgifter vara komplicerade och att ansvaret blir för stort att lägga på timanställd.

I vår intervju med Vårdförbundet framgår att delegeringen inför semesterperioden inte fungerat ändamålsenligt. Detta eftersom rekryteringen tog lång tid vilket medförde att det inte fanns tillräckligt med tid för semestervikarierna att genomgå tillräcklig utbildning och kunskapstest innan semesterperioden startade. Delegeringstiderna som sjuksköterskorna erbjuder var fullbokade tidigt under våren vilket av vår intervju framgår vara fallet även tidigare år. Bristen på personal med delegation medförde att sjuksköterskor behövde bryta sin semester för att utföra arbete som semestervikarierna inte hade delegation att utföra.

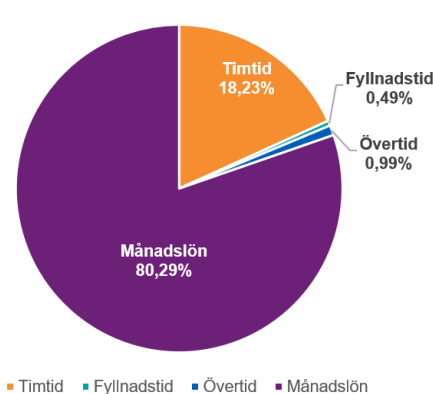
3.10 Statistik

Nedanstående diagram visar på arbetad tid inom vård- och omsorgsverksamheten fördelad på arbetstid utförd av månadsavlönad personal (både tillsvidareanställda och visstidsanställda, arbetstid utförd av timanställda samt fyllnadstid och övertid. Vi kan konstatera att andelen tid utförd av timanställda har minskat mellan 2019 och 2020 vilket tyder på att de förändringar som görs för att minska andelen tid av timanställda har gett avsedd effekt.

Totalt arbetad tid i vård- och omsorgen 2020



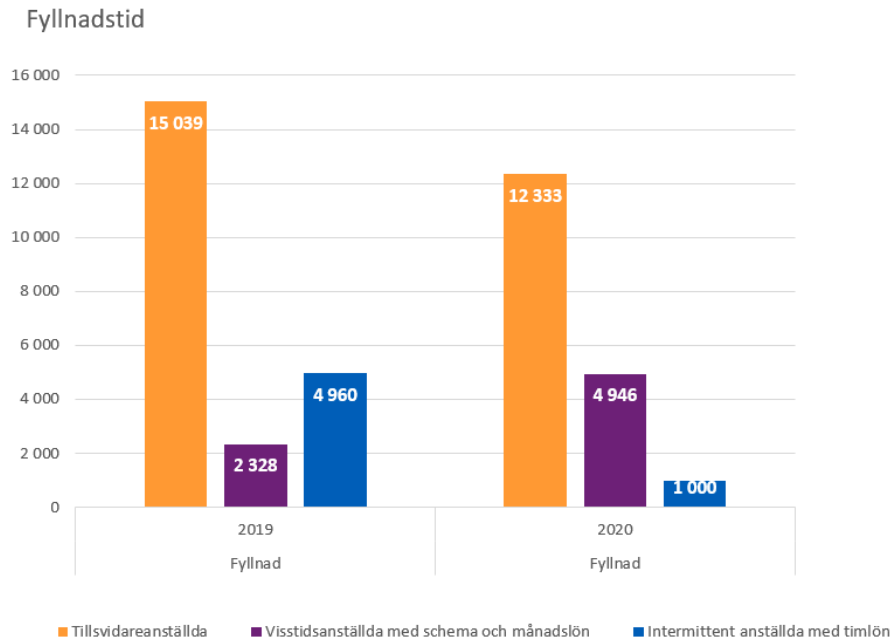
Totalt arbetad tid i vård- och omsorgen 2019



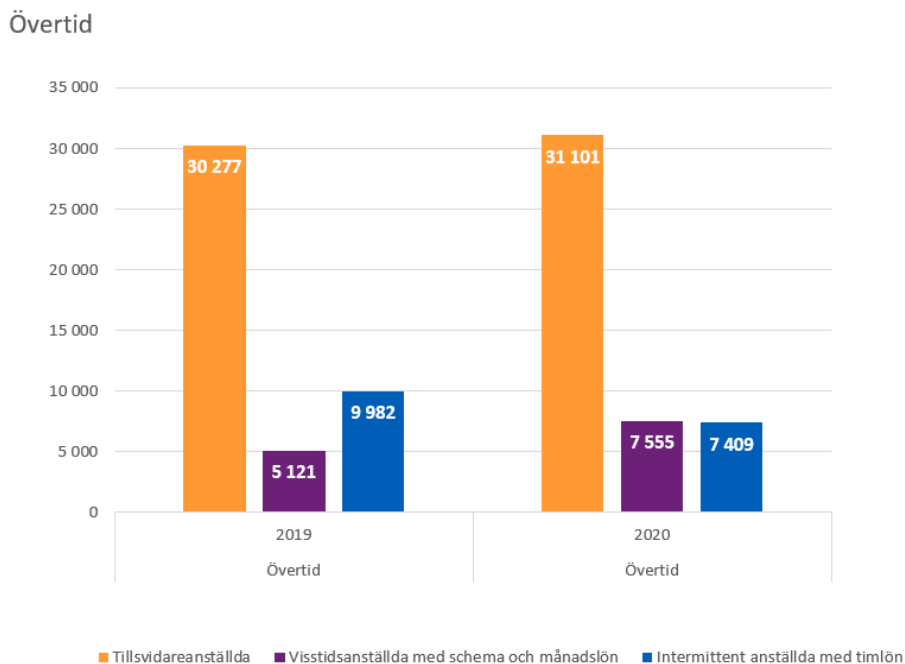
Eskilstuna kommun

Granskning av rekrytering och bemanning inom vård- och omsorg

2021-11-22



Ovan diagram visar på fyllnadstid arbetad inom vård- och omsorgsverksamheten under perioden 2019 och 2020. Tiden är fördelad på tillsvidareanställda, visstidsanställda och intermittent anställda. Vi kan konstatera att andelen fyllnadstid har minskat bland tillsvidareanställda och intermittent anställda. Andelen fyllnadstid har däremot ökat inom gruppen visstidsanställda.





Eskilstuna kommun

Granskning av rekrytering och bemanning inom vård- och omsorg

2021-11-22

Diagrammet ovan visar på övertid arbetad inom vård- och omsorgsverksamheten under perioden 2019 och 2020. Tiden är fördelad på tillsvidareanställda, visstidsanställda och intermittent anställda. Tillsvidareanställda har under 2020 ökat användandet av övertid något i jämförelse med föregående år. Vi kan konstatera att det skett en stor ökning gällande övertid i kategorin visstidsanställda medan övertiden minskat bland intermittent anställda.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att vård och omsorgsnämnden delvis säkerställer en ändamålsenlig rekryterings- och bemanningsprocess inom vård- och omsorgsverksamheten gällande timanställda och tidsbegränsat anställda.

Enligt vår bedömning finns en kompetensförsörjningsplan som utgår från nämndens mål avseende medarbetarna och nuvarande och kommande kompetensförsörjningsbehov. Vi ser som positivt att en indikator för att mäta målpåfyllelsen är att minska andelen tid som utförs av timanställda.

Vi anser dock att det finns behov av att förtydliga delar i rekryterings- och bemanningsprocessen samt stärka uppföljning i syfte att utveckla och förbättra rutiner och arbetssätt.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi vård- och omsorgsnämnden att:

- Dokumentera vem som fattat beslut om kompetensförsörjningsplanen samt datum för beslutet.
- Tydliggöra vem som ansvarar för att även timanställda erhåller nödvändig utbildning t.ex. vid särskilda utbildningsinsatser som i samband med pandemin.
- Dokumenteras vilka grundläggande kompetenskrav som ska ställas vid anställning av timanställda inom vård- och omsorgsverksamheten.
- I samverkan med bemanningsenheten förtydliga enhetens uppdrag så att det blir tydligt vad verksamheterna kan förvänta sig från bemanningsenheten.
- Analysera orsakerna till att rekrytering och bemanning av semestervikarier inte fungerade på ett tillfredsställanaden sätt 2021 samt ta fram en tydlig plan för rekryteringen av semestervikarier 2022. Vi menar att det här kan vara värdefullt att fånga upp synpunkter både från chefer och stödfunktioner som bemanningsenheten och HR men även från berörda fackliga organisationer.
- Ta fram en rutin för att i den grad det finns möjlighet fånga upp synpunkter från timanställda som slutar arbeta i förvaltningen.
- Ta fram en rutin för att fånga upp synpunkter från semestervikarier efter att semesterperioden avslutats.

Datum som ovan

KPMG AB

Karin Helin Lindkvist
Certifierad kommunal revisor

Caroline Gerelius
Kommunal revisor



Eskilstuna kommun

Granskning av rekrytering och bemanning inom vård- och omsorg

2021-11-22

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.