



Uppföljning av tidigare granskning avseende  
socialhämndens personalförsörjning och arbetsmiljö  
Sävsjö kommuns revisorer

2022-02-16

# Bakgrund, syfte och metod

## Bakgrund

KPMG har av Sävsjö kommuns revisorer fått i uppdrag att följa upp resultatet av 2018/19 års genomförda granskning av socialnämndens personalförsörjning och arbetsmiljö.

Kommunrevisionen har i tidigare granskning lämnat ett antal bedömningar och rekommendationer. Revisorerna ha via ett missiv önskat yttrande från nämnden avseende granskningens resultat. Nämnderna har därefter svarat kommunrevisionen.

En uppföljning av granskningar som genomförts är intressant för att få en uppfattning om i vilken omfattning rapporterna och de medföljande rekommendationerna tagits tillvara av de granskade nämnder. Uppföljning skapar en återkoppling av resultatet till revisionen och kan fungera som ett underlag för revisionens vidare arbete och ligga till grund för kommande riskanalysarbete.

## Syfte och revisionsfrågor

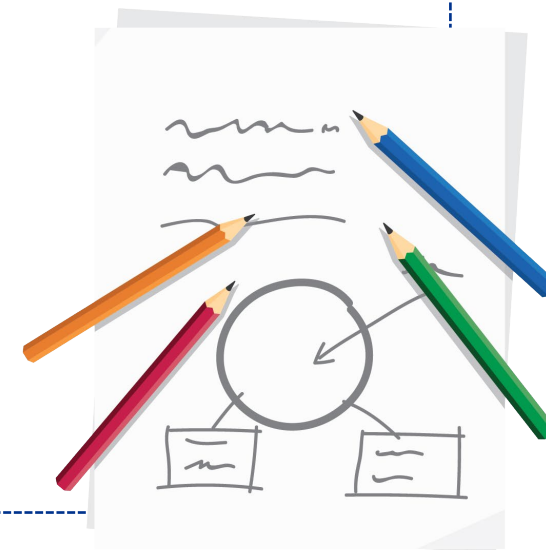
Det övergripande syftet med granskningen är att följa upp hur de rekommendationer som lämnats av kommunens revisorer i tidigare genomförd granskning har beaktats av socialnämnden och vilka åtgärder som vidtagits utifrån nämndens yttrande.

### Granskningen avser att besvara följande revisionsfrågor:

- Vilka åtgärder har nämnden vidtagit med anledning av granskningens rekommendationer?
- Viken är nuvarande status och eventuella förändringsarbeten som pågår/har genomförts med anledning av rekommendationerna?

## Metod

Den för uppföljningen aktuella granskningsrapporten med tillhörande missiv har granskats. Utifrån detta underlag har ett antal uppföljningsfrågor upprättats. Inom ramen för en intervju har socialchef och biträdande socialchef ombetts att besvara frågor utifrån vilka åtgärder som vidtagits utifrån de tidigare lämnade rekommendationerna och nämndens missiv. Styrdokument och beslut som verifierar svaren har även inhämtats vid behov.



# Mål och handlingsplaner

Tidigare rekommendationer	Socialnämndens svar per 2019-06-01	Iakttagelser från uppföljningen
<p><i>Konkretisera vad som ska göras för att uppnå nämndens mål avseende "attraktiv arbetsgivare" samt ge förvaltningen i uppdrag att ta fram handlingsplaner hur det ska genomföras.</i></p> <p><i>Utforma mål för arbetsmiljön med tillhörande handlingsplaner vilket också kan ses som en del av handlingsplanen för att uppnå målet om attraktiv arbetsgivare.</i></p>	<p><i>För närvarande pågår även en enkätundersökning bland medarbetare gällande attraktiv arbetsgivare inom socialförvaltningen. Resultatet av undersökningen ska ligga till grund för ytterligare aktiviteter inom målområdet.</i></p>	<p>Enligt biträdande socialchef har perspektivet "attraktiv arbetsgivare" tidigare inkluderats i socialförvaltningens verksamhetsplan men på grund av pandemin har aktiviteterna förskjutits. Under 2021 utgjorde kompetensförsörjning ett av socialnämndens nämndsmål. Socialchefen uppger att det är först under 2021 som socialförvaltningen har börjat konkretisera perspektivet genom bland annat översyn av löner, organisatoriska förutsättningar, arbetsbelastning, lokaler och arbetsmiljö. Från och med 2022 utgör kompetensförsörjning ett fokusområde för socialnämnden.</p> <p>Utifrån kommunens nya målstyrningsmodell framarbetar varje chef egna fokusområden istället för att bryta ned nämndens mål i aktiviteter och kvantitativa uppföljningar. Socialförvaltningen genomför dock fortfarande kvalitetsmätningar, framarbetar statistik och genomför mätningar inom ramen för den interna kontrollen.</p> <p>Enligt uppgift genomfördes enkäten gällande attraktiv arbetsgivare inte inom socialförvaltningen under 2020 eftersom det under hösten 2021 genomfördes en kommunövergripande medarbetarundersökning. En sammanställning av enkätresultatet från medarbetarundersökningen har vid tidpunkten för uppföljningen inte slutförts.</p>

# Återrapportering och analys

Tidigare rekommendationer	Socialnämndens svar per 2019-06-01	Iakttagelser från uppföljningen
<p><i>Ta fram en plan för vad som ska återrapporteras till socialnämnden avseende arbetsgivarfrågorna och när rapporteringen ska ske. Exempel på rapportering som nämnden bör få är hur det systematiska arbetsmiljöarbetet bedrivs samt vilka åtgärder som görs vid identifierade brister eller risker samt hur förvaltningen arbetar med personalförsörjningen.</i></p>	<p><i>Det systematiska arbetsmiljöarbetet kommer fortsättningsvis att rapporteras till socialnämnden i samband med den årliga arbetsmiljörapporten under mars månad.</i></p>	<p>Sedan den tidigare granskningen genomfördes har en ny punkt lagts till på socialnämndens dagordning, "socialchefen rapporterar", då socialchefen rapporterar om socialförvaltningens arbetsmiljö och arbetsbelastning vid varje sammanträde. Socialnämnden tar del av personalstatistik vid vartannat sammanträde.</p> <p>Utöver detta är socialchefen inbjuden till personalorgansets (kommunstyrelsens presidium) samtliga sammanträden, i syfte att föredra socialnämndens utvecklingsresa gällande personal- och kompetensförsörjning.</p> <p>Att det systematiska arbetsmiljöarbetet rapporteras till socialnämnden i samband med den årliga arbetsmiljörapporten bekräftas under intervjun. Detta har dock inte kunnat bekräftats genom protokollgranskning för våren 2021.</p>
<p><i>Ge förvaltningen i uppdrag att genomföra en analys av kommande personalförsörjningsbehov samt ta fram en personalförsörjningsplan.</i></p>	<p><i>Rekommendationen kommenterades inte i missivet.</i></p>	<p>Enligt uppgift har socialförvaltningen inte fått i uppdrag att genomföra en analys av kommande personalförsörjningsbehov och ta fram en personalförsörjningsplan. Intervjuade uppger att äldreomsorgsverksamheten är så pass rörlig att det skulle vara svårt att upprätta långsiktiga planer för personalförsörjningen. Däremot genomförs kortsiktiga analyser av personalläget. Socialchefen träffar enhetscheferna varannan vecka då personalbehovet ses över, i syfte att identifiera var det finns behov av resursförstärkning. Socialchefen presenterar sedan analysen för socialnämnden. Enligt biträdande socialchef har socialförvaltningen tidigare tagit fram en graf över pensionsavgångar, men enligt uppgift arbetar socialförvaltningen inte längre på det sättet.</p>

# Översyn av chefsorganisationen

Tidigare rekommendationer	Socialnämndens svar per 2019-06-01	Iakttagelser från uppföljningen
<p><i>Ta ställning till om det finns behov av att se över chefsorganisationen inom vård- och omsorg då det finns enhetschefer som har många underställda.</i></p>	<p><i>Rekommendationen kommenterades inte i missivet.</i></p>	<p>Sedan den tidigare granskningen genomfördes har det genomförts en organisationsförändring inom socialförvaltningen. I samband med organisationsförändringen togs ett chefsled bort och en biträdande socialchef tillsattes. Vidare har ytterligare en enhetschef har anställts inom äldreomsorgen. Detta i syfte att reducera antalet medarbetare per enhetschef. Utöver detta genomfördes analys kring det administrativa stödet och hur det kan organiseras för att cheferna ska kunna fokusera på rätt saker. Sedan den tidigare granskningen har administrationen centraliserats och en analys kring huruvida rätt person gör rätt sak har enligt uppgift genomförts, i syfte att underlätta för cheferna. Vidare pågår ett arbete kring e-tjänst för anställningar.</p> <p>Det pågår även ett arbete kring att se över chefernas behörigheter i olika system, i syfte att delegera vissa av behörigheterna till en annan funktion. Cheferna ska enligt uppgift inte vara låsta till uppgifter som måste utföras ett visst datum och ett arbete pågår för att delegera detta till en administrativ funktion.</p> <p>Utöver detta har chef i beredskap införts, i syfte att undvika att cheferna blir uppringda på helgerna. Enligt uppgift har även ett arbete pågått med att höja chefernas löner och vid tidpunkten för uppföljningen uppges lönerna ligga i mittensskiktet i länet. Enligt de intervjuade är cheferna nöjda med lönerna och med den nya organisationen, som medfört kortare beslutsvägar.</p>

# Introduktion

Tidigare rekommendationer	Socialnämndens svar per 2019-06-01	Iakttagelser från uppföljningen
<p><i>Ge förvaltningsledningen i uppdrag att se över hur man på ett bättre sätt kan introducera nya enhetschefer samt ge stöd till befintliga enhetschefer inom vård- och omsorgsverksamheten.</i></p>	<p><i>Vid varje rekrytering av ny chef upprättas en introduktionsplan, dock behövs planen förtydligas och utvecklas.</i></p> <p><i>I socialförvaltningens övergripande handlingsplan för 2019 finns utveckling av introduktionen av nyanställda med som en åtgärd.</i></p>	<p>På kommunövergripande nivå har chefskörkortet införts, vilket innebär en checklista för introduktion av nya chefer. Vidare pågår ett kommunövergripande arbete kring mentorskap mellan nya och mer erfarna chefer samt hur detta skulle kunna utvecklas tillsammans med andra kommuner och organisationer. De intervjuade uppger att personalchefen sannolikt fick i uppdrag att se över hur man på ett bättre sätt kan introducera nya enhetschefer. Enligt uppgift har utvecklingen av introduktionen skett på kommunövergripande nivå utifrån att vård- och omsorgsverksamheten påtalade behovet. Vid tidpunkten för uppföljningen framarbetar socialförvaltningens administrativa enhet dock ett introduktionsmaterial för medarbetare på olika nivåer.</p> <p>Socialchefen lyfter att det finns utvecklingspotential gällande introduktionen från personalavdelningen avseende arbetsrätt och heltid som norm. Enligt biträdande chef ingår vissa delar i chefskörkortet men om en ny chef tillträder fel i tiden kan det dröja ett halvår innan denne får en introduktion inom vissa områden.</p> <p>I syfte att stärka cheferna har ett kommunövergripande ledarskapsprogram införts. Ledarskapsprogrammet består av tio tillfällen under tre månader och har under pandemin genomförts digitalt. Utöver detta har det enligt uppgift genomförts en satsning på utbildning för cheferna i Bättre Arbetsmiljö (BAM), under ledning av en specialiserad jurist. Utbildningen är obligatorisk för samtliga chefer och har genomförts digitalt under pandemin.</p>

# Avslutningssamtal och Heltid som norm

Tidigare rekommendationer	Socialnämndens svar per 2019-06-01	lakttagelser från uppföljningen
<i>Analysera resultatet av vad som framkommer vid avslutningssamtalen för att kunna dra slutsatser och vidta åtgärder till följd av resultatet.</i>	<i>Redovisning och analys av resultat från avgångssamtal kommer ske via funktionschefer och ledningsgruppsmöten efter hand som avgångssamtal genomförs.</i>	<p>Underlagen från avslutningssamtalen skickas enligt uppgift till personalavdelningen som sammanställer resultatet. De intervjuade är dock osäkra på i vilken utsträckning analys genomförs av personalavdelningen. Enligt uppgift får socialnämnden inte ta del av en förvaltnings-specifik analys utifrån genomförda avslutningssamtal. Däremot ställer nämnden frågor till förvaltningsledningen när chefer eller specialistfunktioner säger upp sig.</p> <p>Inför att nuvarande socialchef skulle tillsättas genomfördes en större utredning och i samband med detta analyserades resultatet av avslutningssamtalen. Intervjuer genomfördes med medarbetare som sagt upp sig under de två senaste åren.</p>
<i>Analysera orsakerna till att de anställda inom vård och omsorg väljer att arbeta deltid för att ha det som ett underlag till en plan för hur målet om "Heltid som norm" ska uppnås.</i>	<i>Kommenterades inte i missivet.</i>	<p>Biträdande socialchef uppger att analysen genomfördes men att socialförvaltningen vid tidpunkten för uppföljningen har ett annat fokus på heltid som norm. Exempelvis har heldagar genomförts med cheferna gällande projektet. Heltid som norm är numera fullt infört inom äldreomsorgen och samtliga tjänster som utannonseras för socialförvaltningen avser heltid. Ett nytt system för schemaplanering har upphandlats och ska implementeras under våren 2022. Inom ramen för uppföljningen har vi tagit del av en handlingsplan för införande av heltid som norm inom funktionshinderverksamheten.</p>

# Avvikelser inom läkemedelshantering

Tidigare rekommendationer	Socialnämndens svar per 2019-06-01	lakttagelser från uppföljningen
<i>Analysera orsakerna till avvikelser inom läkemedelshantering och ta ställning till vilka åtgärder som bör göras för att minimera riskerna för avvikelser.</i>	<i>Uppdatering av rutiner för läkemedelshantering och delegering kommer att ske under juni som en naturlig följd av nytt arbetssätt med digital signering av läkemedel.</i>	<p>Sedan den ursprungliga granskningen genomfördes har socialförvaltningen bytt MAS (medicinskt ansvarig sjuksköterska). Vid tidpunkten för uppföljningen inväntar förvaltningsledningen en patientsäkerhetsrapport och utifrån denna kommer en analys kring läkemedelshantering enligt uppgift genomföras. Socialchefen uppger att under det senaste året har fokus dock främst legat på hanteringen av Coronapandemin, vilket har lett till att kvalitet- och uppföljningsarbete har fått pausats.</p> <p>Inom ramen för uppföljningen har vi tagit del av en för digital signering av läkemedel.</p>



# Bemanningsenheten

## Tidigare bedömningar

*Vid våra intervjuer framkommer att bemanningsenheten inte har fungerat på ett tillfredsställande sätt under 2018. De har haft svårt att bemanna alla vikariat och besked till verksamheterna har inte getts i tillräckligt god tid.*

*En analys av bemanningsenheten har gjorts och rapport avlämnas i mars 2019. Då bemanningsenhetens verksamhet direkt påverkar vård- och omsorgsverksamheten anser vi att socialnämndens bör följa upp resultatet av analysen och vilka eventuella åtgärder som kommer att göras inom bemanningsenheten för att verksamheten ska fungera på ett tillfredsställande sätt.*

## lakttagelser från uppföljningen

Enligt socialchefen har utmaningarna kopplat till bemanningsenheten påtalats och analyserats. Kommundirektören fick under 2021 i uppdrag att utreda bemanningsenhetens funktion. Utredningen visade att det var för tidigt att fatta beslut om bemanningsenhetens fortsatta funktion, dels på grund av pandemin, dels på grund av det inledda arbetet kring heltid som norm. På så vis kommer en fördjupad utredning genomföras tillsammans med personalchefen och socialchefen under 2022. Utredningen ska lämna förslag på bemanningsenhetens fortsatta funktion från och med 2023.

# Vår bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att åtgärder till viss del har vidtagits utifrån rekommendationerna i den tidigare granskningen.

- Under 2021 utgjorde kompetensförsörjning ett av socialnämndens nämndsmål och utifrån kommunens nya målstyrningsmodell utgör kompetensförsörjning ett fokusområde för socialnämnden under 2022. Utifrån genomförd intervju kan vi konstatera att det har genomförts och genomförs ett antal åtgärder i linje med nämndens fokusområde.
- I svaret på missivet på den tidigare genomförda granskningen uppger socialnämnden att en enkätundersökning gällande attraktiv arbetsgivare skulle genomföras inom socialförvaltningen. En enkätundersökning med denna inriktning har inte genomförts.
- Utifrån att socialchefen deltar på socialnämndens samtliga sammanträde, i syfte att hålla nämnden uppdaterad kring personalläget, gör vi bedömningen att nämnden får en regelbunden återrapportering. Vi har dock inte kunnat verifiera att det systematiska arbetsmiljöarbetet rapporteras till socialnämnden i samband med den årliga arbetsmiljörapporten under mars månad.
- Socialförvaltningen har inte fått i uppdrag att genomföra en analys av kommande personalförsörjningsbehov och att framarbete en personalförsörjningsplan. Däremot genomför socialchefen regelbundna analyser av det kortsiktiga personalförsörjningsbehovet tillsammans med enhetscheferna.
- En översyn av chefsorganisationen inom vård- och omsorg har genomförts i syfte att minska antalet medarbetare per enhetschef. Utöver detta genomförs ett antal åtgärder för att minska chefernas administrativa börda och för att förbättra deras arbetsmiljö.
- Förvaltningsledningen har inte fått i uppdrag att se över hur man på ett bättre sätt kan introducera nya enhetschefer. Däremot har ett utvecklingsarbete avseende den kommunövergripande introduktionen genomförts sedan den tidigare genomförda granskningen. Utöver detta pågår vid tidpunkten för granskningen ett arbete inom socialförvaltningen gällande att framarbete ett förvaltningsspecifikt introduktionsmaterial för medarbetare på olika nivåer.
- Vi bedömer att ansvarsfördelningen mellan personalavdelningen och förvaltningsledningen gällande analys av resultat av avslutningssamtal är otydlig.
- Vi ser positivt på den fördjupade utredningen gällande bemanningsenhetens fortsatta funktion som kommundirektören, personalchefen och socialchefen ska genomföra under 2022.





Lars Jönsson  
*Certifierad kommunal yrkesrevisor*

Frida Starbrant  
*Certifierad kommunal yrkesrevisor*



[kpmg.com/socialmedia](https://kpmg.com/socialmedia)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2022 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.