



Granskning av bemanningsplanering och arbetsledningsresurser inom vård och omsorg

Nora kommun

KPMG AB

2018-11-29

Antal sidor 12



Nora kommun

Granskning av bemanningsplanering och arbetsledningsresurser inom vård och omsorg

2018-11-29

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	4
3	Schema- och bemanningsplanering	4
3.1	IT-stöd för planering och bemanning	4
3.2	Bemannings anpassning till brukarnas behov	5
3.3	Vikarieanskaffning	6
3.4	GDPR – general data protection regulation	6
3.5	Slutsatser och rekommendationer	7
4	Budgetering och resursfördelning	7
4.1	Fastställande av personalbudget	7
4.2	Resursfördelning	8
4.3	Nyckeltal	8
4.4	Heltidsresan	9
4.5	Slutsatser och rekommendationer	9
5	Enhetschefernas stöd och förutsättningar	10
5.1	Stödfunktioner och förutsättningar	10
5.2	Slutsatser och rekommendationer	11

1 Sammanfattning

Vi har av Nora kommuns revisorer fått i uppdrag att granska hur vård- och omsorgs- verksamheten säkerställer en effektiv schema- och bemanningsplanering samt om verksamheten i det arbetet använder ändamålsenliga IT-system. I granskningen har också ingått att bedöma om enhetschefer ges tillfredsställande förutsättningar att utföra sitt uppdrag. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2018.

Vi bedömer att Time Care och övriga IT-system som används är ändamålsenliga. Äldreomsorgen använder systemen, medan Funktionsstöd (LSS och socialpsykiatri) inte gör det. I Time Care kan scheman skapas som utgår från brukarnas behov av stöd samtidigt som medarbetarna ges möjlighet att påverka arbetstiderna. Äldreboendena har inte kartlagt brukarnas behov av stöd. Några arbetsgrupper vid ett boende avstår i praktiken från att inkomma med önskemål om arbetstider. Vi bedömer därför att schema- och bemanningsplaneringen inte fullt ut hanteras på ett tillfredsställande sätt.

För att ekonomistyrningen ska fungera är det viktigt att enheternas budgetar omfattar all förväntad verksamhet. Granskningen har visat att enhetscheferna inte känner till hur personalbudgeten har räknats fram och att budgetarna med något undantag saknar koppling till den bemanning som planeras beroende på ökade behov och fler brukare. Det finns stor risk för underskott när budgeten inte omfattar all planerad bemanning.

Många kommuner har övergått från anslagsfinansiering till en prestationsbaserad resursfördelning inom äldreomsorg och LSS-verksamhet. En sådan modell planeras vilket vi ser positivt på. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att verksamheten totalt sett inte kan överskrida de budgetramar fullmäktige har fastslagit.

Ett arbete har inletts med att ta fram nyckeltal och indikatorer. Vi bedömer att de nyckeltal som planeras är ändamålsenliga och kommer att utgöra en god grund för styrning. För att så ska vara fallet bör mål sättas upp för varje nyckeltal.

Cheferna har tillräckliga förutsättningar för att utföra sina uppdrag. Det enda större förbättringsområdet rör möjligheten till återhämtning för cheferna inom Funktionsstöd.

Vi rekommenderar att:

- Äldreboendena genomför en kartläggning av brukarnas behov av personalstöd och att denna sedan ligger till grund för schemalaggningsplaneringen.
- Inför en resursfördelningsmodell där budgetarna ges en koppling till förväntade personalbehov. Inför samtidigt en regel som säger att budgeten ska styra den bemanning som planeras.
- Utforma budgetprocessen på ett sätt att budgetansvariga chefer känner till de avväganden som ligger till grund för den egna budgeten.
- Utred möjligheten att införa Time Care för schemalaggningsplanering inom Funktionsstöd.
- Åtgärder vidtas för att säkerställa att enhetscheferna inom Funktionsstöd inte kontinuerligt kontaktas i bemanningsfrågor utanför arbetstid.

2 Inledning/bakgrund

Äldreomsorg och LSS-verksamhet utmärks ofta av att verksamheten måste fungera året runt och alla tider på dygnet för att svara mot brukarnas behov. Det ställer krav på en ändamålsenlig bedömning av personalbehovet vid olika tidpunkter och en fungerande schemaläggning av medarbetarnas arbetstid. Med hänsyn till personalkostnadernas andel av vård- och omsorgsverksamhetens totala kostnader har schema- och bemanningsplaneringen stor betydelse för kommunens kostnadsutveckling.

Parallellt med arbetsgivarens intresse av en effektiv och ändamålsenlig bemanning finns de anställdas kunskap om den egna verksamheten och intresset av att kunna påverka sin arbetstid. De enhetschefer som leder verksamheten måste ges tillräckliga förutsättningar att hantera de motsättningar som kan finnas mellan dessa intressen.

Mot bakgrund av ovanstående har revisorerna beslutat att granska om bemanningsplaneringen inom vård och omsorgsverksamheten sker på ett tillfredsställande sätt samt om enhetscheferna ges tillfredsställande förutsättningar att utföra sina uppdrag.

2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Granskningen har syftat till att bedöma om kommunen har en tillfredsställande styrning och kontroll av bemanningsplaneringen inom vård- och omsorgsverksamheten. Granskningen har också syftat till att bedöma om enhetschefer inom vård- och omsorgsverksamheten har tillfredsställande förutsättningar att utföra sina uppdrag.

Följande revisionsfrågor har legat till grund för granskningen:

- Hanteras schema- och bemanningsplanering på ett tillfredsställande sätt?
- Finns ändamålsenliga IT-system och andra verktyg som stödjer verksamhetens planering, uppföljning och utvärdering samt kontroll av personalplanering och förläggningen av arbetstider?
- Bedömer socialchefen att IT-systemet för schema- och bemanningsplanering är anpassat så att det följer Dataskyddsförordningen?
- Används förekommande verktyg på ett ändamålsenligt sätt?
- Vilka faktorer och samband påverkar schema- och bemanningsplaneringen?
- Vilka funktioner ansvarar för schema- och bemanningsplanering?
- Finns lokala avtal, regler och rutiner som stödjer och säkerställer en effektivt och ändamålsenlig personalplanering och arbetstidsförläggning?
- Har vård- och omsorgsverksamheten en ändamålsenlig styrning av betydelsefulla faktorer för schema- och bemanningsplanering som t ex nyckeltal för bemanning?
- Är avvägningen mellan de olika intressen (arbetsgivare, brukare och medarbetare) som påverkar schema- och bemanningsplaneringen ändamålsenlig och rimlig?
- Har enhetschefer inom vård- och omsorgsverksamheten tillräckliga förutsättningar (t.ex. tid, kompetens, ekonomi och stödfunktioner) för att utföra sitt uppdrag.

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

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

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av rutinbeskrivningar,
- Intervjuer med socialchef, enhetschefer inom vård- och omsorgsverksamheten, ordförande i socialutskottet samt med fackliga företrädare.

Rapporten är faktakontrollerad av de personer som har intervjuats.

3 Schema- och bemanningsplanering

3.1 IT-stöd för planering och bemanning

I Sverige finns ett antal IT-system och andra digitala verktyg som stödjer planering, uppföljning, personalplanering, schemaläggning och vikariehantering inom socialtjänst.

I Nora använder äldreboendena och hemtjänsten ett IT-system för schemaläggning som heter Time Care, ett system som många kommuner använder. När Time Care används är steg ett att lägga in ett bemanningskrav i systemet som visar antalet personal som behöver vara i tjänst vid olika tider och dagar. I Nora ansvarar enhetscheferna för att fastställa och lägga in bemanningskravet. Medarbetarna lägger därefter in önskemål om när de vill arbeta. Time Care matchar sedan bemanningskravet mot medarbetarnas önskemål. Om en differens uppstår mellan önskemål och behov så finns en schemaansvarig i varje arbetsgrupp. Den schemaansvarige försöker jämkollegornas önskemål så att alla blir nöjda. Om den schemaansvarige inte lyckas så kan gruppledare och enhetschef gå in och bestämma. Det är dock mycket ovanligt.

Time Pool används för rekrytering av vikarier vid korttidsfrånvaro. Timvikarier anmäler själva i systemet när de vill arbeta. När vikariebehov uppstår så skickar verksamheten in önskemål om vikarie via Time Pool till den så kallade vikarieförmedlingen (se avsnitt 3.3). En fördel med att sköta vikariehanteringen digitalt är att de regler som finns i LAS och arbetstidslagen efterlevs. Om alla enheter arbetar på egen hand så finns en risk för att en timvikarie totalt sett arbetar för många timmar eller dagar i rad.

Noras äldreomsorg har valt att arbeta med arbetscheman som sträcker sig över sex veckor. Intervjuerna har visat att personalgrupperna använder Time Care på olika sätt. Flertalet arbetsgrupper fyller i sina önskemål i var sjätte vecka. På ett äldreboende finns dock några avdelningar där medarbetarna var sjätte vecka bara fyller i de arbetspass som de har haft sedan flera år.

Nora kommun

Granskning av bemanningsplanering och arbetsledningsresurser inom vård och omsorg

2018-11-29

Funktionsstöd, dvs LSS-verksamhet och socialpsykiatri, använder inget IT-stöd vid schemaläggning eller planering. Scheman läggs istället för hand. Vid intervjuerna efterfrågade berörda enhetschefer IT-stöd i schemaläggning.

TES är ett digitalt verktyg för planering av dagliga insatser i hemtjänst. Kortfattat kan man säga att TES fördelar ut planerade insatser på den personal som är i tjänst. I Nora är det bara hemtjänsten som använder TES.

3.2 Bemanningens anpassning till brukarnas behov

Time Care, TES och andra system med samma syfte kan underlätta och förbättra både schemaläggning och planering om de används på rätt sätt. För att de scheman som tas fram ska vara realistiska så måste bemanningskravet, dvs den kurva som uttrycker personalbehovet vid olika tider och dagar, svara mot den tid som faktiskt behövs för att utföra arbetet. För höga bemanningskrav medför en onödigt hög bemanning och för låga bemanningskrav medför att medarbetarna får svårt att hinna tillgodose brukarnas behov. En nödvändig förutsättning för att Time Care ska skapa realistiska scheman är alltså att brukarnas behov av stöd har kartlagts och summerats för varje arbetsgrupp.

Hemtjänsten använder en funktion i TES där personalen registrerar när besök inleds och avslutas mot en tagg som är uppsatt i brukarens hem. Två särskilda mät månader har genomförts, och då har registreringen av tid gjorts extra noga. Mät månaderna har gett ökad kunskap om hur mycket tid som krävs för att tillgodose olika brukares behov.

I TES lägger hemtjänsten in planerad tid in utifrån brukarnas behov av stöd. Systemet visar hur mycket tid som totalt behövs för att utföra alla insatser. Den totalt planerade tiden i TES ligger till grund för det bemanningskrav som läggs in i Time Care. Inför en ny schemaperiod ändrar enhetscheferna bemanningskravet om brukarnas behov av tid har förändrats.

Vid gruppboendena har en kartläggning gjorts av hur stort behov av stöd de boende har. Mätningarna låg sedan till grund för en förändrad bemanning. Ett exempel är att en vakant tjänst inte tillsattes vid en föräldraledighet. På ett annat boende togs vaken natt bort och ersattes av sovande jour.

På äldreboendena har ingen egentlig kartläggning av brukarnas behov genomförts. På Tullbackagården har inte bemanningskravet i Time Care ändrats de senaste åren, och cheferna kände inte till hur bemanningen vid olika tider hade en gång hade fastställts. Antalet medarbetare i tjänst under morgnar och kvällar var självklart känt, men inte de överväganden som den valda bemanningen vilade på. På Hagby Ångar görs ibland smärre förändringar av bemanningskravet.

3.3 Vikarieanskaffning

Vikariesamordningen arbetar med att ordna vikarier till äldreomsorgen. Samordningen utgörs av 1,5 heltidstjänst varav äldreomsorgen var med och finansierade 0,75 tjänst när förmedlingen startades.

Vikariesamordningen arbetar dagtid under vardagar. Den verksamhet som behöver en vikarie anmäler det till förmedlingen via Time Pool. Om vikariesamordningen inte kan ordna vikarie, eller om en sjukskrivning sker under kväll eller helg, så måste verksamheten på egen hand ordna vikarie.

I äldreomsorgen har alla arbetsgrupper gruppleddare. Det finns en uppdragsbeskrivning som i punktform beskriver gruppleddarnas arbetsuppgifter. Till uppgifterna hör bland annat schemalagging, semesterplanering och huvudansvar för vikarieanskaffning vid ordinarie personals korttidsfrånvaro.

Äldreomsorgens rutiner för vikarieanskaffning är tydliga. Hemtjänsten har t ex en rutin där gruppleddaren vid frånvaroanmälan ska kontrollera i TES om någon annan arbetsgrupp kan hjälpa till. Om det inte går så skickas en beställning till vikariesamordningen. Äldreboendena har liknande rutiner och gruppleddarna kan under kvällar och helger gå in i Time Pool och se om det finns timvikarier som har anmält att de vill arbeta.

Funktionsstöd hade tidigare gruppleddare, men 2017 togs de tolv gruppleddarna bort och tre samordnare anställdes. Den skriftliga beskrivning av samordnarnas som finns visar att de ansvarar för allt som handlar om rutiner och checklistor samt för hjälpa till med bemanningsfrågor.

Funktionsstöd har inte tillgång till vikariesamordningen. Vid korttidsfrånvaro får istället medarbetarna själva ordna vikarie. Om det inte lyckas, eller vid längre frånvaro, så ordnar samordnare i samråd med enhetschef vikarier. En skillnad mellan samordnarna och äldreomsorgens gruppleddare är att gruppleddarna har rätt att beordra in personal om vikarie inte går att få tag på. Det är därför mycket vanligare att enhetscheferna blir inblandade i den dagliga bemanningen inom Funktionsstöd än inom äldreomsorgen.

3.4 GDPR – general data protection regulation

Vid ett möte i februari, där bl a revisorerna och socialchefen deltog, diskuterades den nya Dataskyddsförordningen (GDPR). Enligt minnesanteckningarna fanns en risk för att socialtjänsten inte skulle vara klar med de anpassningar som krävdes tills GDPR skulle träda i kraft i maj 2018.

GDPR innebär inte att kommuner är förhindrade att hantera data. Det är vidare så att personuppgifter får hanteras om det görs på rätt sätt. Socialtjänsten har genomfört en kartläggning och den utmynnade i att nuvarande hantering är i överensstämmelse med dataskyddsförordningens krav. Socialchefen gör i intervjun samma bedömning.

3.5 Slutsatser och rekommendationer

Time Care, Time Pool och TES är ändamålsenliga för sina respektive ändamål om de används på rätt sätt. Äldreboendena och hemtjänsten använder systemen, medan LSS-verksamheten och socialpsykiatrin inte gör det.

Om Time Care används fullt ut så utgår de scheman som genereras från brukarnas behov av stöd samtidigt som medarbetarna ges möjlighet att påverka arbetstiderna. Vi har konstaterat att äldreboendena inte fullt ut har kartlagt brukarnas behov av stöd och att några arbetsgrupper i praktiken avstår från att inkomma med önskemål om arbetstider. Vi bedömer därför att schema- och bemanningsplaneringen inte fullt ut hanteras på ett tillfredställande sätt. Vi bedömer inte heller att Time Care används av alla verksamheter på ett ändamålsenligt sätt.

För att schemalaggningsen ska utmärkas av en rimlig avvägning mellan brukarnas behov och personalens önskemål så måste brukarnas behov på något sätt ha vägts in när ett nytt arbetsschema planeras. Vidare bör medarbetarna faktiskt inkomma med önskemål. Så är inte fallet vid äldreboendena.

Vår och socialchefens bedömning är att IT-systemet för schema- och bemanningsplanering är anpassat så att det följer dataskyddsförordningens krav.

Äldreomsorgen har en rutin där det främst är gruppledarna som ansvarar för schema- och bemanningsplanering. Vår bedömning är att rutinen är välfungerande och ändamålsenlig.

Vi rekommenderar att:

- äldreboendena genomför en detaljerad kartläggning av brukarnas behov av personalstöd och att denna sedan ligger till grund för det bemanningskrav som läggs in i Time Care.
- de personalgrupper som inte använder möjligheten i Time Care att inkomma med önskemål om arbetstid informeras om denna möjlighet.
- möjligheten utreds att införa Time Care för schemalaggnings inom Funktionsstöd.

4 Budgetering och resursfördelning

4.1 Fastställande av personalbudget

Anslagsfinansiering innebär att en enhet har en fast budget för kommande år. Oavsett om de beviljade insatser som enheten ska utföra minskar eller ökar under året så ligger budgeten fast. En fördel med anslagsfinansiering är att den är lätt att administrera. Nackdelen är att den inte tar hänsyn till hur personalgruppernas arbetsbörda utvecklas under året. Om de brukarbehov en arbetsgrupp har att tillgodose minskar under året så är det knappast effektivt om hela årsbudgeten förbrukas.

Nora kommun

Granskning av bemanningsplanering och arbetsledningsresurser inom vård och omsorg

2018-11-29

All verksamhet som ingår i denna granskning är anslagsfinansierad. De intervjuade har berättat att personalbudgeten årligen räknas upp med en procentsats som i bästa fall svarar mot den planerade löneökningen. Därmed saknas inom flera enheter koppling mellan personalbudgetens ökning och de ökade behov enheten i verkligheten har att tillgodose. Det gäller t ex inom LSS där nettoökningen inom daglig verksamhet uppgår 22 personer på två år och antalet kontaktpersoner har ökat med 24 stycken på ett år (normalt kommer 3-4 nya beslut per år). Om underskott ska undvikas så måste antingen nya arbets sätt införas eller också måste personalbudgeten ökas.

Hagby Ängar och Tullbacksgården avviker ett år från mönstret så tillvida att enheterna inför 2018 erhö ll medel för en utökad nattbemanning. Det beror på att inspektionen för vård och omsorg (IVO) år 2017 genomförde en inspektion av bemanningen nattetid. Inspektionen ställde krav på utökad bemanning eftersom den ansågs vara för låg. Inspektionen medförde att bemanningen ökades på bägge boendena. Det skedde år 2017 och i årets budget har kostnader för den nya nattpersonalen räknats med.

Flera enhetschefer har berättat att det är vanligt att extrapersonal tas in utöver budget. Exempel på tillfällen när det sker är när någon flyttar in, vid extra vak samt när exempelvis dementa personer är inne i oroliga perioder.

4.2 Resursfördelning

Socialchefen vill lämna nuvarande anslagsfinansiering och istället införa en modell där budgetens storlek är kopplad till den verksamhet enheterna förväntas bedriva. Syftet är att skapa ett mer effektivt resursutnyttjande samt att skapa rimliga och rättvisa förutsättningar för enheterna.

Socialchefen eftersträvar en resursfördelningsmodell där ersättningen per insats är fast. Enhetens sammanlagda ersättning under ett år skulle dock vara rörlig så tillvida att den skulle öka om antalet insatser som ska utföras ökar och tvärtom. Ersättningen till hemtjänsten kommer sannolikt att vara per planerad timme medan äldreboendena skulle få en viss ersättning per (belagd) plats.

Inom LSS har ett förslag på resursfördelningsmodell tagits fram inför en upphandling. Modellen innebär en nivåbaserad ersättning som förändras när brukarens behov av personalstöd ökar eller minskar. Upphandlingen genomfördes aldrig, men modellen skulle kunna användas för den egna verksamheten.

Socialchefens hoppas kunna införa de nya resursfördelningsmodellerna under 2019, men gör samtidigt bedömningen att 2020 är mer rimligt.

4.3 Nyckeltal

Socialtjänsten har inlett ett arbete med att ta fram nyckeltal och indikatorer. Arbetet pågår och för hemtjänst planeras nyckeltal som styr mot en bra planering och att så stor del som möjligt av medarbetarnas arbetstid ska vara tid med brukare. I boenden planeras nyckeltal rörande t ex beläggning, antal årsarbetare per plats och kostnad per plats. Nyckeltalen har inte införts och ännu har inga mål ställts upp för nyckeltalen, t ex att andelen utbildad personal ska vara en viss procentsats.

Ett vanligt nyckeltal inom äldreboenden är personaltäthet per plats. Det räknas ut genom att den planerade grundbemanningen divideras med antal boendeplatser. Cheferna vid Noras äldreboenden känner till värdena för sina egna avdelningar även om de inte används för att styra bemanningen. Hagby Ångar är ett demensboende som består av två hus med fyra avdelningar i varje hus. I det hus som senast blev demensboende har tre avdelningar 0,63 årsarbetare per plats (den fjärde har 0,69). Bemanningen är jämförelsevis låg för att vara demensboende. På Tullbacksgården, som är ett "vanligt" äldreboende, ligger personaltätheten på 0,67 till 0,70 årsarbetare per plats. Bemanningen på demensboenden brukar vara högre än på "vanliga" äldreboenden eftersom de boendes behov av personalstöd normalt sett är högre. I detta fall är det alltså tvärtom.

4.4 Heltidsresan

En av de frågor som ligger till grund för denna granskning är om vård- och omsorgsverksamheten har några speciella beslut, avtal, regler och rutiner eller riktlinjer som påverkar schemalaggningen? Det kan t ex vara ett beslut om att alla ska arbeta heltid, att det inte ska finnas några delade turer, att personal bara ska arbeta ett visst antal helger osv.

I Nora bedrivs sedan några år ett arbete för att öka andelen heltidsanställningar i äldreomsorgen. Tre år i rad har därför äldreomsorgen erhållit 1 miljon kronor extra i syfte att skapa högre sysselsättningsgrader. År 2016 och 2017 riktades pengarna direkt till verksamheter som hade många små tjänster, utan koppling till brukarnas behov av personalstöd eller till om enheten tidigare hade arbetat för att skapa så höga sysselsättningsgrader som möjligt. År 2018 har pengarna istället gått in centralt och sedan fördelats ut på enheterna i den vanliga budgetprocessen.

I äldreomsorgen har alla medarbetare fått lämna in önskemål om ökad sysselsättningsgrad. Få har önskat heltid när de har förstått att det kan medföra delade turer, längre arbetspass och på olika enheter.

4.5 Slutsatser och rekommendationer

Granskningen har visat att de budgetansvariga enhetscheferna saknar kunskap om hur deras personalbudgetar har räknats fram, att budgetarna med något undantag saknar koppling till brukarnas behov och volymutveckling, samt att flertalet enheter inte klarar att hålla budget. Eftersom bemanningen inom hemtjänst och Funktionsstöd de facto anpassas till ökade volymer så finns en stor risk för att underskott kommer att uppstå när personalbudgeten inte kopplas till ökade volymer.

För att ekonomistyrningen ska fungera är det viktigt att enheternas budgetar är realistiska i bemärkelsen att de omfattar all förväntad verksamhet och baseras på korrekta kalkyler. Ett exempel på att budgetering av personalkostnader kan förbättras är att kommunens demensboende har lägre bemanning än det "vanliga" äldreboendet trots att behovet av personalstöd är högre hos dementa personer. Ett annat exempel är att inflyttning av nya brukare och vak natttid medför bemanning utöver budget på

Nora kommun

Granskning av bemanningsplanering och arbetsledningsresurser inom vård och omsorg

2018-11-29

några boenden. Sådana händelser äger kontinuerligt rum och borde därför tas hänsyn till i budgetprocessen.

Många kommuner har övergått från anslagsfinansiering till en prestationsbaserad resursfördelning inom äldreomsorg och LSS-verksamhet. En sådan modell har fördelar och vi ser positivt på det förslag som har tagits fram. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att verksamheten totalt sett inte kan överskrida de budgetramar fullmäktige har fastslagit.

Ett arbete har inletts med att ta fram nyckeltal och indikatorer. Vi bedömer att de nyckeltal som planeras är ändamålsenliga och kommer att utgöra en god grund för styrning. För att så ska vara fallet bör mål sättas upp för varje nyckeltal.

Vi rekommenderar att:

- En transparent resursfördelningsmodell införs där personalbudgetarna ges en koppling till förväntade personalbehov och är realistiska i bemärkelsen att de omfattar förväntade volymer och baseras på korrekta kalkyler.
- Budgetprocessen utformas på ett sätt att budgetansvariga chefer känner till de avvåganden som ligger till grund för budgeten.

5 Enhetschefernas stöd och förutsättningar

5.1 Stödfunktioner och förutsättningar

Ett område som omfattas av denna granskning är om enhetscheferna har tillräckliga förutsättningar för att utföra sitt uppdrag.

Tidigare saknades regelbundna avstämningar mellan ekonom och enhetschef varför varningssignaler för budgetöverskridanden ofta kom (för) sent under året. Ett arbete har därför påbörjats för att utveckla ekonomistyrningen där månatliga avstämningsmöten mellan ekonom och enhetschef har införts. Målet är en mer proaktiv ekonomistyrning där verksamheten blir bättre på att arbeta med prognos, och därmed inte tvingas att styra på resultat i efterhand. Alla enhetschefer är positiva till de nya rutinerna och har framfört att verksamhetens ekonom ger ett mycket bra stöd. Ett annat område där alla är nöjda är stödet från löneservice.

Äldreomsorgens chefer anser att gruppledarna är ett mycket bra stöd, inte minst eftersom cheferna har relativt många medarbetare (ca 40). Vidare har ett stort antal stödfunktioner lyfts fram av en eller ett par chefer när de har ombetts att redogöra för stöd som är bra. Flera chefer framhåller också att det fina samarbete som finns mellan dem ökar förutsättningen för att utföra uppdraget på ett bra sätt. Det finns dock några områden där cheferna önskar sig ett ännu bättre stöd. Flertalet har nämnt rehadredningar som ett sådant område.

Inom Funktionsstöd upplever enhetscheferna att de ofta kontaktas utanför arbetstid. Det handlar ofta om bemanningsfrågor där chefen kontaktas när varken medarbetare



Nora kommun

Granskning av bemanningsplanering och arbetsledningsresurser inom vård och omsorg

2018-11-29

eller samordnare har lyckats få tag på vikarie vid korttidsfrånvaro. Ingen av äldreomsorgens chefer har beskrivit motsvarande problem. En förklaring till det kan vara att äldreomsorgens gruppledare har mandat att beordra in ordinarie personal om det inte finns någon vikarie. Därmed kan gruppledarna lösa vakansen utan att kontakta enhetschef.

5.2 Slutsatser och rekommendationer

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att enhetscheferna i stort sett har tillräckliga förutsättningar för att utföra sitt uppdrag. Stödet vid rehadutredningar kan vara ett förbättringsområde, men det enda större förbättringsområde vi har identifierat rör möjligheten till återhämtning för cheferna inom Funktionsstöd.

Vi rekommenderar att:

- Åtgärder vidtas för att säkerställa att enhetscheferna inom Funktionsstöd inte kontinuerligt kontaktas i bemanningsfrågor utanför arbetstid.

2018-11-29

KPMG AB

Tomas Odín
Kommunal revisor

Karin Helin Lindkvist
Certifierad kommunal revisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument.

Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.