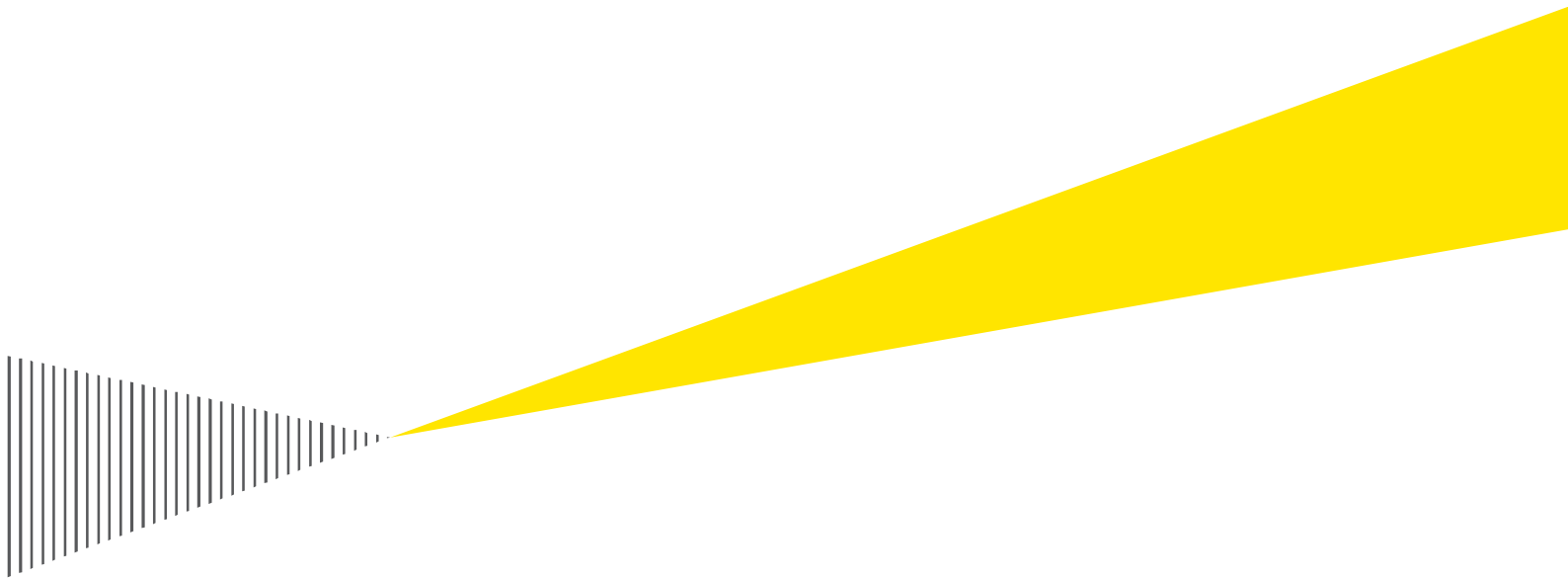


# Granskning av kompetensförsörjning

Vellinge kommun



## Innehåll

1.	Sammanfattning.....	2
2.	Inledning.....	3
2.1.	Bakgrund.....	3
2.2.	Syfte och revisionsfrågor.....	4
2.3.	Genomförande och avgränsning.....	4
2.4.	Revisionskriterier.....	4
3.	Iakttagelser: Kommunövergripande arbete.....	5
3.1.	Ansvarsfördelning.....	5
3.2.	Mål och strategier för kompetensförsörjning.....	5
3.3.	Kartläggning och analys.....	9
3.4.	Uppföljning och åiterrapportering.....	10
3.5.	Bedömning.....	11
4.	Iakttagelser: Omsorgsnämnden.....	12
4.1.	Ansvar och verksamhet.....	12
4.2.	Kartläggning och analys av behov.....	12
4.3.	Uppföljning och åiterrapportering.....	14
4.4.	Bedömning.....	15
5.	Slutsats.....	17
6.	Källförteckning.....	19
	Bilaga 1. Revisionskriterium.....	21

# 1. Sammanfattning

---

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Vellinge kommun genomfört en granskning av kommunens arbete med kompetensförsörjning. Granskningen har syftat till att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt en tillräcklig styrning och uppföljning av kommunens kompetensförsörjningsarbete. Därutöver inkluderas en fördjupning i omsorgsnämndens åtgärder avseende kompetensförsörjning.

Den sammanfattande bedömningen är att kommunstyrelsen till stor del säkerställt en tillräcklig styrning och uppföljning av kommunens kompetensförsörjningsarbete. Bedömningen grundar sig i att det finns fastställda mål avseende arbetet med kompetensförsörjning, men att uppföljning av måluppfyllelse samt återrapportering till berörda nämnder behöver stärkas.

Omsorgsnämnden bedöms i större omfattning kunna ta del av uppföljning kopplat till arbetet med kompetensförsörjning, detta mot bakgrund av att ansvaret för kompetensförsörjningsarbetet ligger hos respektive nämnd.

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Regelbundet följa upp arbetet med att möta kommunens behov av kompetens på lång och kort sikt.
- ▶ Säkerställa en systematisk och strukturerad uppföljning av arbetet med kompetensförsörjning genom att tydliggöra ansvarsfördelningen för planering, analys och utvärdering av måluppfyllelse kopplat till kompetensförsörjningsarbetet.
- ▶ Tillse att målvärden/indikatorer arbetas fram för att möjliggöra uppföljning av måluppfyllelse och utfall av kompetensförsörjningsarbetet.
- ▶ Säkerställa att uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet genomförs av samtliga verksamheter och att fler medarbetare känner sig delaktiga i att arbeta med resultatet av medarbetarundersökningen.

Omsorgsnämnden rekommenderas att:

- ▶ Tillse att verksamheternas kompetensbehov kartläggs och att underlaget analyseras och används i kompetensförsörjningsarbetet.
- ▶ Löpande ta del av uppföljning avseende verksamheternas personalförhållanden och sjukfrånvaro.

## 2. Inledning

---

### 2.1. Bakgrund

Välfärden står inför en omfattande kompetensutmaning det kommande decenniet. Demografiska förändringar bidrar till arbetskraftsbrist samtidigt som behoven av vård och omsorg ökar. SKR:s prognos visar att äldreomsorgen behöver öka antalet anställda med 30 procent fram till 2031, samtidigt som andelen personer i arbetsför ålder endast ökar med fyra procent under samma period. För samma period är SKR:s prognos att antalet barn och unga upp till 15 år kommer att minska, vilket gör att behoven av lärare inom förskola och grundskola totalt sett ser ut att minska.<sup>1</sup>

För att säkerställa en ändamålsenlig kompetensförsörjning är arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare en central faktor. Medarbetare med rätt kompetens är av yttersta vikt för att säkerställa en god service och kvalitet. Det är av vikt att kommuner tydliggör sitt framtida personal- och rekryteringsbehov utifrån prognostiserad befolkningsutveckling, personalomsättning och kommande pensionsavgångar.

Befolkningsutvecklingen i Vellinge beskrivs ha tvärvänt under 2023 med en befolkningsminskning istället för den ökning som tidigare har prognostiserats.<sup>2</sup> Samtidigt beskriver den senaste befolkningsprognosen att den åldrande demografin är i ett kritiskt läge de närmsta fem-sex åren medan prognoserna för förskolebarn och skolbarn visar på en mindre procentuell ökning än tidigare prognoser.

I kommunens senaste årsredovisning beskrivs kompetensförsörjningen vara en fortsatt utmanande och prioriterad fråga där det börjar bli svårare att hitta rätt utbildad personal till kärnverksamheterna utbildning och omsorg. Grupper som omnämns är fritidspedagoger, undersköterskor och sjuksköterskor men även erfarna socialsekreterare och chefer. Nämnas bör också att andelen av verksamhet som utförs av uppdragsföretag inklusive friskolor inom utbildningsnämnden är 37 procent och 65 procent inom omsorgsnämnden. Kommunen har dock det övergripande ansvaret för verksamheten samt ett ansvar för uppföljning, kontroll och utvärdering av verksamheten.

Under 2023 antog kommunstyrelsen en kompetensförsörjningsstrategi med mål om att kommunen ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare och kunna rekrytera och bibehålla kompetens personal samt att säkerställa att kommunens medarbetare äger rätt kompetens.

Kommunrevisionen har med bakgrund av ovan beslutat att genomföra en granskning avseende arbetet med kompetensförsörjning.

---

<sup>1</sup> Välfärdens kompetensförsörjning: personalprognos 2021–2031, SKR.

<sup>2</sup> <https://vellinge.se/nyhetsarkiv/2024/05/farre-skolelever-ger-viktigt-forandningsarbete/>

## 2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt en tillräcklig styrning och uppföljning av kommunens kompetensförsörjningsarbete. Därutöver görs en fördjupning i omsorgsnämndens åtgärder avseende kompetensförsörjning. I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns det gällande mål och strategier avseende kompetensförsörjning?
- ▶ Arbetar kommunen utifrån SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning?
- ▶ Kartläggs och analyseras behovet av kompetens inom olika verksamhetsområden?
  - Avser särskilt omsorgsnämndens kompetensbehov med inriktning mot äldreomsorgen.
- ▶ Sker uppföljning och åiterrapportering för arbetet med kompetensförsörjning till kommunstyrelsen och omsorgsnämnden?

## 2.3. Genomförande och avgränsning

Granskningen tar sin utgångspunkt i kommunens kompetensförsörjningsplan och SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning. Granskningen har genomförts under perioden maj till oktober 2024 och är avgränsad till kommunstyrelsen och omsorgsnämnden.

Intervjuer har genomförts med kommundirektör, HR-direktör, socialchef, vård- och omsorgschef samt verksamhetschef och enhetschefer på det särskilda boendet i kommunal regi.

Dokumentstudier har inbegripit kompetensförsörjningsstrategin och dess ansvarsbilaga, befolkningsprognos, årsredovisning, handlingsplaner samt en genomgång av styrelsens och nämndens protokoll. En fullständig källförteckning finns i avsnitt 6.

Samtliga intervjuade har erbjudits möjlighet att sakgranska rapporten.

## 2.4. Revisionskriterier

Granskningens bedömningar utgår från följande revisionskriterier, för att läsa mer om revisionskriterierna, se bilaga 1.

- ▶ Kommunallagen (2017:725)
- ▶ SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning
- ▶ Kommunstyrelsens reglemente
- ▶ Omsorgsnämndens reglemente
- ▶ Program för hållbar utveckling 2020-2030

## 3. Iakttagelser: Kommunövergripande arbete

---

### 3.1. Ansvarsfördelning

Kommunstyrelsens reglemente fastställdes av kommunfullmäktige i december 2022 och anger att styrelsen är anställningsmyndighet och arbetsgivare för samtliga anställda. Vidare är det kommunstyrelsen som ansvarar för anvisningar inom det arbetsgivarpolitiska området, gällande exempelvis arbetsanpassning- och rehabiliteringspolicy, arbetsmiljöpolicy och lönepolicy.

I kommunstyrelsens och de fyra facknämndernas reglemente finns en skrivelse om att respektive nämnd inom sitt ansvarsområde ansvarar för kompetensförsörjning. Detta genom att fortlöpande identifiera och säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov. Vidare framgår av reglementena att ansvaret innefattar bland annat att upprätta, följa och utvärdera handlingsplaner för sina anställda. I intervjuer är det dock kommunstyrelsens arbetsgivaransvar som har framhållits.

Av Vellinge kommuns arbetsmiljöpolicy framgår att arbetsmiljöansvaret utgår från fullmäktige som bland annat ska se till att styrelse och nämnd har nödvändiga resurser för att bedriva verksamhet och arbetsmiljöarbete. Ansvar för att arbetsmiljölagstiftning efterlevs ligger på respektive nämnd.

#### *HR är centralt organiserad*

HR är organiserad under kommunstyrelsen och består av en HR-direktör, en strateg samt en förhandlings- och löneansvarig. I intervjuer beskrivs HR ha ett övergripande samordnande och strategiskt ansvar med viss stödjande funktion i exempelvis personalärenden.

Av intervjuer framgår en samlad bild av att stödet från HR upplevs vara mycket bra, att HR är lättillgängliga samt att det finns ett välfungerande stödmaterial till chefer gällande exempelvis medarbetarsamtal och rekrytering.

### 3.2. Mål och strategier för kompetensförsörjning

Kommunfullmäktige har beslutat om fyra övergripande mål för mandatperioden 2023–2026 vilka avser hållbar tillväxt, attraktiva livsmiljöer, medborgarnytta samt att maximera värdet för skattepengar.

Kommunstyrelsen och nämnderna bryter ned de övergripande målen till nämndspecifika mål vilka också ska knyta an till de nio fokusområden som finns i *Program för hållbar utveckling 2020–2030*<sup>3</sup>. Se bilaga 1 för en illustration av de kommunövergripande målen och fokusområdena.

---

<sup>3</sup> Programmet bygger på FN:s 17 mål i Agenda 2030.

### *Framtidens välfärd är ett fokusområde*

I *Program för hållbar utveckling 2020–2030* är ett av nio fokusområden *Framtidens välfärd*. Fokusområdet avser kommunens förmåga att möta framtidens behov utifrån den demografiska utvecklingen där fler kommer behöva välfärdstjänster i framtiden.

Det finns fyra mål för *Framtidens välfärd* varav ett avser att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. Det är kommunstyrelsen som har ansvar för målet och det mäts genom andelen medarbetare som är nöjda och engagerade. För 2020 var andelen 62 procent. Det framgår inte vad målvärdet är i programmet. Det finns en handlingsplan för att framtidssäkra välfärden, vi återkommer till denna i avsnitt 4.

Uppföljning av *Program för hållbar utveckling* i sin helhet sker vartannat år. Nämndernas mål följs upp i den ordinarie årliga uppföljningen. Den senaste uppföljningen, i samband med årsredovisningen 2023, visade att andelen medarbetare som är nöjda och engagerade har ökat till 71 procent år 2022. Nästa mätning sker i samband med medarbetarundersökningen som ska genomföras under hösten 2024.

### *Det finns en kompetensförsörjningsstrategi*

Kommunstyrelsen antog i oktober 2023 en kompetensförsörjningsstrategi som gäller 2024–2027. Strategin syftar till att skapa en gemensam riktning för kommunens arbete och tydliggöra kommunens utvecklingsbehov. Strategin har arbetats fram av kommundirektör, samhällsbyggnadschef, utbildningschef, socialchef, HR-direktör samt kommunikationschef.

Följande två mål formuleras i strategin:

1. Vellinge kommun ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare och lyckas rekrytera och bibehålla kompetent personal.
2. Säkerställa att våra medarbetare äger rätt kompetens för att möta krav från kommuninvånare och verksamhet i en allt mer snabbföränderlig värld.

Det framgår inte av strategin hur målen ska mätas eller följas upp.

### *Fyra strategiska områden för kompetensförsörjning*

Kompetensförsörjningsstrategin inrymmer fyra strategiska områden: attraktiv arbetsplats, rätt använd kompetens, nya lösningar samt hållbart arbetsliv. Enligt intervjupersoner är kompetensförsörjningsstrategin och de fyra områdena inspirerade av SKR:s nio strategier men det finns inte en uttalad koppling i kompetensförsörjningsstrategin.

### *Ansvaret är fördelat mellan chefer och HR*

Till strategin hör bilagan *Ansvarsfördelning, vem gör vad?* som förtydligar ansvarsfördelningen i organisationen mellan verksamhets- och enhetschefer samt

HR. I bilagans inledning framhålls att arbetet med att säkra kompetensförsörjning inte har en specifik lösning utan kräver en rad samverkande insatser. Denna beskrivning återkommer även i intervjuer.

Nedan beskrivs de fyra strategiska områdena och ett urval av de aktiviteter som ska genomföras enligt ansvarsbilagan. I kontakt med HR förtydligas att aktiviteterna ska genomföras under 2024–2027. I intervjuer beskrivs det också vara upp till verksamheterna att prioritera bland områdena.

### *1. Attraktiv arbetsplats*

Kompetensförsörjningsstrategin lyfter fram goda utvecklingsmöjligheter för medarbetare, konkurrenskraftiga arbetsvillkor samt att stärka chefers ledarskap.

I intervjuer framgår att kommunen sedan 2010 har fokuserat på att stärka chefernas ledarskap. Detta efter att ledarskap visat på låga resultat i den kommunövergripande medarbetarundersökning som genomförs vartannat år. Den senaste undersökningen genomfördes hösten 2022 och nästa undersökning ska genomföras under hösten 2024. I såväl intervjuer som i underlag framhålls att ett gott ledarskap anses vara avgörande för att kommunens medarbetare ska uppleva arbetsplatsen och arbetsgivaren som attraktiv. Samtidigt har resultatet i de två senaste medarbetarundersökningarna, från 2020 och 2022, varit låga i frågor gällande ledning och den kommunövergripande ledningsgruppen.

Enligt ansvarsbilagan till strategin ansvarar verksamhets- och enhetschefer för att i årliga medarbetarsamtal fråga sin medarbetare om de har intresse av att ta vidare steg inom organisationen eller utvecklas ytterligare och specialisera sig inom sin profession. HR har tagit fram en mall för medarbetarsamtal. Av denna framgår att medarbetarsamtalet ska resultera i en individuell utvecklingsplan, för vilken det också finns en mall. I mallarna finns dock inte någon fråga som specifikt avser om medarbetare vill ta steg vidare i organisationen eller specialisera sig inom sin profession. Intervjuade chefer uppger att dessa frågor ställs och dokumenteras i de individuella utvecklingsplanerna.

HR ansvarar för att följa upp löneläget och förmåner jämfört med grannkommuner samt säkerställa att löner är jämställda mellan könen. HR ansvarar därtill för att tillsammans med samverkan sydväst<sup>4</sup> driva ett ledartalangprogram för att hitta framtidens chefer.

### *2. Rätt använd kompetens*

Enligt kompetensförsörjningsstrategin behöver samtliga verksamheter tillsammans med medarbetare se över vad som görs, vem som utför uppgifterna och hur arbetet genomförs för att använda den samlade kompetensen på ett bättre sätt. Det kan leda till att arbetsuppgifter flyttas mellan yrkesgrupper vilket kan minska behovet av svårrekryterade befattningar så som lärare och undersköterskor.

---

<sup>4</sup> Kommunerna Burlöv, Kävlinge, Lomma, Staffanstorps, Svedala och Vellinge ingår.



Det är enligt ansvarsbilagan verksamhets- och enhetschefer som vid den årliga verksamhetsplaneringen ska lyfta arbetsfördelningen inom arbetslaget utifrån omfördelning och digitaliseringsmöjligheter. I samband med att personal lämnar sin anställning ska verksamheten se över behovet av återbesättning eller eventuell förändring av befattningen vilket ska ske i samråd med HR.

Under 2023 hade kommunstyrelsen ett mål om att HR tillsammans med verksamheterna utbildning och äldreomsorg skulle arbeta med rätt kompetens på rätt plats, så kallad kompetensväxling. I kommunstyrelsens årsredovisning 2023 framgår att jobbkritiska befattningar har inventerats, att en arbetsvärdering av nya befattningar genomfördes samt att nya titulaturer tagits fram. Målet bedömdes vara uppfyllt.

Av intervjuer beskrivs att vilka befattningar som är svåra att rekrytera till viss del hela tiden förändras. Samtidigt beskriver intervjupersoner att återkommande jobbkritiska befattningar inkluderar pedagogyrken, undersköterskor samt socionomer med lång erfarenhet. I årsredovisningen för 2023 nämns erfarna socialsekreterare och chefer inom individ- och familjeomsorg, LSS-handläggare, sjuksköterskor, stödpedagoger samt chefer. Intervjupersoner beskriver att det finns utmaningar men att de är hanterbara.

### *3. Nya lösningar*

Kompetensförsörjningsstrategin framhåller nya arbetssätt kopplat till IT-stöd och funktioner så som att digitalisera tjänster. Alla medarbetares digitala kompetens behöver utvecklas kontinuerligt över tid. Kommunen måste skapa nya samarbeten med lärosäten, kommuner, myndigheter och entreprenörer för att hitta synergier där resurser kan samutnyttjas.

Verksamhets- och enhetschefer ska boka in möte med IT- och digitaliseringsenheten för att göra en översyn över verksamhetens arbetsmoment och få inspel om möjligheter till digitalisering/automatisering. Av intervjuer framgår att något sådant möte inte hållits inom omsorgsverksamheten ännu. Däremot beskriver intervjupersoner ett gott samarbete med digitaliseringsenheten och att det finns pågående projekt. Ett exempel är att man undersöker möjligheten att använda trygghetssensorer för digital tillsyn inom äldreomsorgen. Vid nämndens sammanträde i maj 2024 fastställdes en digitaliseringsplan för 2024–2025. I planen framgår vilka delar som delvis eller helt har digitaliserats samt vilka satsningar som planeras för perioden.

Enligt ansvarsbilagan ska HR genomföra en enkät till samtliga medarbetare och fråga om de ser att de har behov av ytterligare IT-utbildning och därefter ta fram förslag på utbildningsinsats. Enligt uppgift beräknas enkäten genomföras under 2025.

### *4. Hållbart arbetsliv*

Enligt kompetensförsörjningsstrategin står det systematiska arbetsmiljöarbetet i fokus i kommunen. En god arbetsmiljö beskrivs kräva inkluderande arbetsplatser med mångfald, medarbetares delaktighet, friskvård och engagemang samt att det

ska råda en balans mellan krav och resurser i verksamheterna. Strategin lyfter också att i takt med att medellivslängden ökar kan även arbetslivet förlängas.

Det är verksamhetschef- och enhetschef som ska ta upp med medarbetare som meddelar att hen vill gå i pension om det finns något kommunen kan göra för att medarbetaren ska stanna längre i arbetslivet. Lika så är det chefer som vid respektive uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet ska säkerställa att det inte förekommer utanförskap, trakasserier eller kränkande särbehandling.

Det är HR som har ansvar för att genomföra medarbetarundersökningen vartannat år och säkerställa uppföljning och genomförande av aktiviteter i verksamheter. I medarbetarundersökningen från 2022 svarade 41 procent att man arbetat med resultatet från undersökningen. Enligt medarbetarundersökningen har också denna grupp en mer positiv arbetssituation.

#### *Uppföljning av kompetensförsörjningsstrategin*

Av ansvarsbilagan framgår att det är verksamhets- och enhetschefer som ansvarar för att kontinuerligt följa upp sina ansvarsområden. Enligt bilagan görs uppföljning av aktiviteterna lämpligast vid exempelvis avstämningsmöte mellan avdelningschef och verksamhetschef respektive verksamhetschef och enhetschef. Det kan även utgöra en del av medarbetarsamtalet. HR ska följa upp med respektive avdelningschef.

Av intervjuer framgår att arbetet med aktiviteterna än så länge inte har följts upp eftersom strategin enbart gällt sedan årsskiftet 2023/2024. Arbetet ska däremot följas upp i samband med HR:s årliga uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Uppföljningen ska återrapporteras till kommunstyrelsen men inte till facknämnderna.

### 3.3. Kartläggning och analys

I kompetensförsörjningsstrategin finns ett avsnitt som heter kompetensanalys. Avsnittet hänvisar till SKR:s nationella prognos om att antalet anställda i välfärdssektorn behöver utökas med 91000 personer till 2031 utöver de 319000 pensionsavgångar som behöver ersättas. I strategin finns ingen liknande prognos som avser kommunen.

I kommunens årsredovisning finns en beskrivning av rekryteringsläget och kompetensförsörjning. Av intervju framgår att det är HR som stämmer av med verksamheterna angående jobbkritiska befattningar. I den senaste årsredovisningen framgår exempelvis att det är hög konkurrens gällande erfarna socialsekreterare och chefer inom individ- och familjeomsorg. Avseende vård och omsorg är det svårt att rekrytera LSS-handläggare, sjuksköterskor, undersköterskor, stödpedagoger samt chefer.

### *Det görs en årlig befolkningsprognos*

Intervjupersoner hänvisar till befolkningsprognosen som visar på att antalet äldre minskar bortom 2030 vilket innebär att verksamheten, framförallt äldreomsorgen, måste balansera det kortsiktiga behovet mot det långsiktiga.

I intervjuer beskrivs att arbetet med framtidsprognoser består av att kommunstyrelsen årligen fastställer en befolkningsprognos med en prognosperiod om 10 år. I detta beaktas kompetensförsörjning och resursfördelning. Underlaget ligger till grund för kommunstyrelsens budgetplanering. Den senaste prognosen gällande 2024–2033 visar på att den största relativa förändringen avser de äldsta och yngsta: personer som är 80 år och äldre beräknas öka med 23 procent (626 invånare) och 0-åringar beräknas öka med 28 procent (80 invånare). Vidare beskrivs i befolkningsprognosen att kommunen genom sin bostadsstruktur<sup>5</sup> har en betydligt lägre andel unga vuxna i åldrarna 20–30 år än vad som gäller för både Skåne och riket. Istället är det en hög andel barnfamiljer med fler i åldrarna 40–50 år samt barn.

### 3.4. Uppföljning och åiterrapportering

#### *Personalförhållanden*

I kommunens årsredovisning 2023 finns ett avsnitt med rubriken *väsentliga personalförhållanden*. I avsnittet återfinns statistik kring antal heltidsanställda, sysselsättningsgrad, personalomsättning, sjukfrånvaro samt friskfrånvaro.

För 2023 var personalomsättningen 9,91 procent. Det motsvarar 124 av kommunens 1251 medarbetare, varav 104 lämnade på egen begäran och 17 på grund av pension. I redovisningen framgår att personalomsättningen sjunkit sedan 2019.

Sjukfrånvaron för 2023 var 5,04 procent vilket är lägre jämfört med 2022. Sedan 2019 har sjukfrånvaron varierat mellan 4,42 och 5,25 procent. Vidare framgår att sjukfrånvaron minskat för kvinnor men ökat för män. Långtidssjukfrånvarons andel av den totala sjukfrånvaron har sedan 2022 ökat med cirka sex procentenheter till 33,3 procent 2023.

Statistiken redovisas på kommunövergripande nivå och inte på avdelningsnivå. Vid intervju framgår att HR inte åiterrapporterar statistik till facknämnderna.

#### *Systematiskt arbetsmiljöarbete*

Det är respektive chef som ansvarar för att fylla i en checklista för den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Detta sammanställs av

---

<sup>5</sup> Bostadsstrukturen domineras av småhus vilket gör att det är något äldre barnfamiljer som flyttar in jämfört med kringliggande kommuner, enligt kommunens befolkningsprognosen 2024–2033.

respektive avdelningschef som sedan redovisar till den centrala arbetsmiljökommittén.

I uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet från 2023 redovisas den totala sjukfrånvaron i procent samt andelen långtidssjukskrivna. Lika så inkluderas resultat från 2022 års medarbetarundersökning. Det finns en rubrik som avser tillbud, arbetsskador, kränkande särbehandling eller trakasserier. Det framgår att 144 tillbud rapporterades under 2023 och 66 olycksfall. Det framgår inte vad de rapporterade tillbuden avser. Det framgår inte någon statistik avseende kränkande särbehandling eller trakasserier.

Av kommunstyrelsens protokoll 2024-04-02 § 58 framgår att HR-strategen under femton minuter presenterat den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Kommunstyrelsen beslutade att lägga informationen till handlingarna.

### 3.5. Bedömning

I kommunstyrelsen och de fyra facknämndernas reglementen framkommer att respektive nämnd ansvarar för kompetensförsörjning, i praktiken framhålls kommunstyrelsens ansvar varför vi bedömer att det kan finnas anledning att tydliggöra nämndernas ansvar liksom att tydliggöra ansvaret för arbetsmiljöfrågorna. Vi bedömer det positivt att HR upplevs som ett bra stöd och är tillgängliga i kompetensförsörjningsarbetet.

Vi bedömer det positivt att målen för kompetensförsörjningsarbetet har en tydlig koppling till fullmäktiges mål för mandatperioden. Vi bedömer också att strategin bidrar till en gemensam riktning för kommunens kompetensförsörjningsarbete. Dock noterar vi att målvärden och uppföljning kopplat till verksamhetsmålen inte är tydligt definierade vilket försvårar en ändamålsenlig uppföljning.

Vi noterar att målområdena tangerar SKR:s strategier men att det i styrdokumenterna inte finns en uttalad koppling.

Vi noterar att det finns en fördelning av ansvarsområden, men bedömer samtidigt att det inte finns någon tydlig prioritering eller uppföljning av målområdena och att det är upp till respektive verksamhet att prioritera bland målen vilket enligt vår bedömning kan leda till en ineffektiv uppföljning av målen.

Vi ser förbättringsmöjligheter när det gäller det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det grundar sig i att endast 41 procent av medarbetarna uppger att de arbetat med resultatet av medarbetarundersökningen. Vidare grundar det sig i att sjukfrånvaro inte återkopplas till nämnderna samt att kommunstyrelsen får återkoppling av det systematiska arbetsmiljöarbetet, men det inte framkommer huruvida åtgärder vidtagits utifrån resultatet.

## 4. Iakttagelser: Omsorgsnämnden

---

### 4.1. Ansvar och verksamhet

Enligt omsorgsnämndens reglemente, fastställt av kommunfullmäktige 2022, har nämnden ett ansvar för kompetensförsörjning genom att fortlöpande identifiera och säkerställa rätt kompetens för att nå verksamheters mål och tillgodose dess behov.

Verksamheten är uppdelad i tre verksamhetsområden som leds av respektive verksamhetschef:

- ▶ St Knut/Aspen, särskilt boende i kommunal regi
  - Tre enhetschefer
- ▶ Myndighet och LSS/socialpsykiatri
  - Fem enhetschefer
- ▶ Extern regi, kvalitet och utveckling
  - Stab med exempelvis medicinskt ansvarig sjuksköterska (MAS) och kvalitetsansvarig

Av kommunens budget för 2024 framgår att 65 procent av omsorgsnämndens verksamhet utförs av uppdragsföretag. Avseende äldreomsorgen drivs sedan 2010 all hemtjänst av en extern utförare enligt lagen om valfrihet (LOV). Det finns fyra särskilda boenden som drivs av externa utförare enligt LoU (lagen om offentlig upphandling) samt St Knut/Aspen som sedan januari 2023 drivs i kommunal regi. I maj 2023 fattade nämnden beslut om att driva ytterligare ett vård- och omsorgsboende i egen regi vilket bedöms vara i drift 2027.

### 4.2. Kartläggning och analys av behov

I nämndens verksamhetsplan för 2024 som avser St Knut/Aspen framgår under avsnittet utvecklingsområden att verksamheten behöver ta höjd för kompetensförsörjningen ur ett långsiktigt perspektiv. Möjligheten till uppgiftsväxling och att se över möjligheten att använda andra yrkeskategorier med bibehållen kvalitet framhålls. Under 2024 fortsätter ett projekt som utgår från uppgiftsväxling. I intervjuer framgår att man exempelvis anställt en vaktmästare, en person som sköter tvätt samt en lokalvårdare som arbetar med att städa för att på så sätt frigöra dessa arbetsuppgifter från undersköterskor och vårdbiträden.

Projektet avseende uppgiftsväxling sker i samarbete med vård- och omsorgscollege i Skåne<sup>6</sup>. Projektet syftar till att få till ett långsiktigt och hållbart arbetssätt med definierade ansvarsnivåer. I ett första steg kartläggs kompetens utifrån ett antal definierade ansvarsområde. I ett andra steg läggs utbildningsplaner utifrån

---

<sup>6</sup> I det lokala vård- och omsorgscollege med Vellinge, Svedala och Trelleborg.

ansvarsnivåerna. I ett tredje steg tas uppdragsbeskrivning utifrån ansvarsnivåer fram. Arbetet är under uppbyggnad.

Av intervju framgår att det finns en excel-fil som kartlägger personalens titel, grundutbildning, påbyggnadsutbildning, roll i verksamheten och ansvarsnivå. På så sätt har cheferna en uppfattning om vilken kompetens som finns och vilken kompetens som saknas. Det är enligt uppgift inte ett underlag som redovisas till omsorgsnämnden eller kommunstyrelsen. I sakgranskning förtydligas att detta är ett arbetsmaterial som är under uppbyggnad.

### *Befolkningsprognos*

I kommunstyrelsens presentation av den senaste befolkningsprognosen står att omsorgsnämnden årligen redovisar en bedömning av prognosen. Enligt uppgift avser detta avsnitt befolkningsutveckling i omsorgsnämndens budget för 2024. I avsnittet redogörs för kommunens befolkningsökning och prognostiserad befolkningsutveckling per åldersgrupp 2023–2027. Det konstateras att jämfört med utfallet 2022 ökar befolkningen procentuellt sett mest i den äldsta gruppen (80 år och äldre) och därefter i förskoleåldrarna i perioden 2023–2027. Det finns ingen kommentar kring vad befolkningsprognosens resultat betyder för omsorgsnämndens verksamheter.

### *Det finns ett krav om 85 procent undersköterskor i verksamheten*

Vi har tagit del av en utredning som avser kompetenskontinuitet och personalkontinuitet genom uppgiftsväxling i kommunens hemtjänst. I utredningen framgår att det ställs krav på utförare av äldreomsorg att 85 procent av personalen måste vara undersköterskor. Enligt utredningen är det kravet inte ändamålsenligt på grund av de nationella utmaningar som finns gällande bristen på undersköterskor. I intervju framhålls även att det finns fler parametrar som påverkar en persons kompetens, framförallt tidigare arbetserfarenhet.

Vi har granskat omsorgsnämndens protokoll i perioden januari till och med juni 2024. Vi kan inte se att nämnden har tagit del av utredningen eller att något beslut har fattats angående kravet om 85 procent. Vid sakgranskning framförs att eventuella politiska beslut fattas i samband med årlig uppföljning av privata utförare.

### *Verksamheten har en utredning om hemtjänstutveckling*

I februari 2024 redovisade omsorgsavdelningen en utredning om hemtjänstutveckling och driftsformer för nämnden. I utredningen finns ett avsnitt som belyser demografisk utveckling och volymförändring. I detta avsnitt framgår att antalet personer 80 år och äldre förväntas öka kraftigt i kommunen de närmaste åren. Från och med 2025 förväntas ökningstakten minska och i slutet av prognosperioden vänder trenden. Från och med 2031 börjar därmed antalet personer som är 80 år och äldre minska.

Utifrån detta beräknas behovet av hemtjänsttimmar att öka med 50 procent från 2022 till och med 2030, från nästan 235 000 timmar till nästan 344 000 timmar. Kostnaden beräknas öka från 110 miljoner kronor 2023 till 167 miljoner kronor år 2031.

Vidare framgår av utredningen att omsorgsnämnden årligen fastställer ett program för uppföljning av privata och kommunala utförare med syfte att följa upp avtalskrav och verksamheternas kvalitetsutveckling. Områden som följs upp är exempelvis systematiskt kvalitetsarbete, dokumentation och personalkontinuitet. Uppföljningen av hemtjänsten konstaterade att verksamheten under 2023 har arbetat med utveckling av arbetssätt och personalens kompetens. Dock framgår att det fortsatt har inkommit synpunkter från vårdtagare och anhöriga som upplever vissa kvalitetsbrister i insatserna. I nämndens program för uppföljning avseende 2024 följs kvalitetsutvecklingen vidare.

Nämnden behandlade utredningen på sammanträdet i februari 2024. Nämnden beslutade, i enlighet med utredningens förslag, att uppdra omsorgsavdelningen att ta fram en plan för säkert övertagande av hemtjänst och hemsjukvård i kommunal regi för att användas i händelse av uppsägning av LOV-avtalet.

#### 4.3. Uppföljning och återrapportering

##### *Framtidssäkrad välfärd*

I avsnitt 3.2 beskrevs fokusområdet *Framtidens välfärd*. Sedan 2021 finns en handlingsplan för framtidssäkrad välfärd som omfattar äldreomsorgen samt den pedagogiska verksamheten i syfte att förbereda kommunen inför de nya demografiska förutsättningarna. Handlingsplanen innehåller en rad aktiviteter för utbildningsavdelningen, omsorgsavdelningen samt kommungemensamma aktiviteter för 2021–2023. Den innehåller också övriga aktiviteter för hantering 2024–2030. Handlingsplanen ska följas upp i samband med delårsrapport och årsredovisning och i samband med detta ska redovisning ske till kommunstyrelsen.

I omsorgsnämndens årsredovisning för 2023 finns en tillhörande bilaga som redovisar utfallet av de projekt som ingår i framtidssäkrad välfärd. Totalt inkluderas 14 projekt vilka avser exempelvis kunskapshöjning om psykisk ohälsa hos äldre, tekniska lösningar i särskilt boende och ett koncept för uppgiftsväxling inom särskilt boende. Det är 13 projekt som bedöms följa projektplan och prognos enligt budget. Ett projekt avseende digital sensortillsyn i hemtjänsten redovisar en avvikelse där större problem har uppstått. I bokslutet finns ingen ytterligare beskrivning av avvikelsen.

##### *Årlig uppföljning*

I nämndens kvalitetsberättelse för 2023 sammanfattas uppföljningen av kommunala och privata utförare. Avseende St Knut/Aspen framgår att de första åtta månaderna efter övertaget innebar stora utmaningar med fokus på personalfrågor av olika slag samt ett intensivt utvecklingsarbete för att implementera nya arbetssätt och

rutiner. Av intervju bekräftas detta men det framhålls också att övertagandet upplevs ha skett på ett bra sätt. Intervjuade chefer upplever att de fick ett gott stöd av HR i samband med de personalfrågor som uppstod.

Avseende verksamheterna i privat regi visade uppföljningen på en god följsamhet till avtal. Utmaningar som lyftes avsåg bemanning, rekrytering och kompetensbehov. Vidare framgår att det i början av 2023 noterades ett ökat inflöde av klagomål och synpunkter inom ett hemtjänstområde samtidigt som antalet HSL-avvikelser ökade kraftigt. Under 2023 har kontinuerliga möten hållits med hemtjänstutvecklaren med anledning till att det under de senaste två åren varit flera fördjupade uppföljningar.

I avsnittet avseende övrigt kvalitetsarbete framgår avseende äldreomsorgen exempelvis att statsbidraget för äldreomsorgslyftet möjliggjort för ett flertal vårdbiträden att påbörja eller fortsätta undersköterskeutbildning och att ett antal undersköterskor har kunnat vidareutbilda sig inom ett specialområde. Under 2023 påbörjade drygt 20 personer en utbildning och cirka 50 personer fortsatte en utbildning.

Nämnden tar inte del av uppföljning avseende personalförhållande eller sjukfrånvaro i samband med årsredovisning.

#### *Risker har identifierats i intern kontroll*

I omsorgsnämndens risk- och väsentlighetsanalys för mandatperioden 2023–2026 har tre risker identifierats kopplat till kompetensförsörjning. Riskvärdet kan vara mellan 1–16.

- ▶ Individ- och familjeomsorg (social jour): problem att få in personal med rätt erfarenhet (riskvärde 4).
- ▶ Vård och omsorg (äldreomsorg): svårt att rekrytera och upprätthålla kompetensnivån avseende undersköterskor (riskvärde 3).
- ▶ Kvalitetsarbete: tidsbrist, bristfällig kompetens, bristfällig process kan leda till att hantering av avvikelser fördröjs och handläggs på olika sätt vilket kan leda till att liknande avvikelser sker igen (riskvärde 6).

Eftersom riskvärdena har beräknats vara låga ingår riskerna inte i nämndens intern kontrollplan för 2024.

#### 4.4. Bedömning

Vi bedömer det positivt att vikten av kompetensförsörjning i ett långsiktigt perspektiv lyfts i omsorgsnämndens verksamhetsplan. Det framkommer att det pågår projekt kring uppgiftsväxling och kompetensväxling. Vidare bedömer vi det positivt att en kartläggning av kompetens sker i verksamheten, men att informationen tillsammans med befolkningsprognoserna bör användas som underlag av nämnden i det fortsatta arbetet med kompetensförsörjning.

Det bedöms positivt att uppföljning av privata och kommunala verksamheter presenteras i nämndens kvalitetsberättelse. Mot bakgrund av att nämnden enligt



reglementet har ett ansvar för kompetensförsörjning genom att fortlöpande identifiera och säkerställa rätt kompetens ser vi det som en brist att nämnden inte tar del av uppföljning avseende personalförhållanden eller sjukfrånvaro.

Vi ser positivt på att nämnden i sin risk och väsentlighetsanalys tagit ställning till risker kopplat till kompetensförsörjning.

## 5. Slutsats

Vår sammanfattande slutsats är att kommunstyrelsen till stor del säkerställt en tillräcklig styrning och uppföljning av kommunens kompetensförsörjningsarbete. Bedömningen grundar sig i att det finns fastställda mål avseende arbetet med kompetensförsörjning, men att uppföljning av måluppfyllelse samt återrapportering till berörda nämnder behöver stärkas.

Omsorgsnämnden bedöms i större omfattning kunna ta del av uppföljning kopplat till arbetet med kompetensförsörjning, detta mot bakgrund av att ansvaret för kompetensförsörjningsarbetet ligger hos respektive nämnd.

Revisionsfråga	Svar
Finns det gällande mål och strategier/handlingsplaner avseende kompetensförsörjning?	Ja, det finns fastställda mål, strategier och handlingsplaner avseende arbetet med kompetensförsörjning. Vi bedömer dock att avsaknad av definierade målvärden försvårar en ändamålsenlig uppföljning.
Arbetar kommunen utifrån SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning?	Delvis. Det finns en förståelse och kunskap om SKR:s strategier, men dessa är inte tydligt inarbetade i kommunens styrdokument.
Kartläggs och analyseras behovet av kompetens inom olika verksamhetsområden?  - Avser särskilt omsorgsnämndens kompetensbehov med inriktning mot äldreomsorgen.	Ja, det finns en kartläggning av kompetens inom omsorgsnämndens verksamheter. Kartläggningen sammanställs dock inte på nämnds nivå och kommer ej nämnden tillhanda.
Sker uppföljning och återrapportering med kompetensförsörjning till nämnden?	Delvis. Återrapportering till nämnden sker genom den årliga kvalitetsberättelsen.  Dock ser vi det som en brist att nämnden inte tar del av uppföljning avseende personalförhållanden, sjukfrånvaro eller det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Regelbundet följa upp arbetet med att möta kommunens behov av kompetens på lång och kort sikt.
- ▶ Säkerställa en systematisk och strukturerad uppföljning av arbetet med kompetensförsörjning genom att tydliggöra ansvarsfördelningen för planering, analys och utvärdering av måluppfyllelse kopplat till kompetensförsörjningsarbetet.

- ▶ Tillse att målvärden/indikatorer arbetas fram för att möjliggöra uppföljning av måluppfyllelse och utfall av kompetensförsörjningsarbetet.
- ▶ Säkerställa att uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet genomförs av samtliga verksamheter och att fler medarbetare känner sig delaktiga i att arbeta med resultatet av medarbetarundersökningen.

Omsorgsnämnden rekommenderas att:

- ▶ Tillse att verksamheternas kompetensbehov kartläggs och att underlaget analyseras och används i kompetensförsörjningsarbetet.
- ▶ Löpande ta del av uppföljning avseende verksamheternas personalförhållanden och sjukfrånvaro.

Vellinge den 9 oktober 2024

Linnéa Johansson  
*Verksamhetsrevisor, EY*

Charlotte Ahlström  
*Verksamhetsrevisor, EY*

## 6. Källförteckning

---

### Intervjuade funktioner

- ▶ Kommundirektör
- ▶ HR-direktör
- ▶ Socialchef
- ▶ Vård- och omsorgschef
- ▶ Verksamhetschef säbo
- ▶ Enhetschefer säbo

### Analyserade dokument

#### Kommunövergripande och kommunstyrelsen

- ▶ Kommunfullmäktiges budget 2024 med ekonomisk plan 2025–2026
- ▶ Kommunstyrelsens budget 2024
- ▶ Kommunstyrelsens protokoll 2023-10-10 § 192
- ▶ Kommunstyrelsens protokoll januari – maj 2024
- ▶ Kommunstyrelsens reglemente
- ▶ Kommunstyrelsens årsredovisning 2023 inklusive Bilaga 1: Uppföljning av Program för hållbar utveckling 2023
- ▶ Kompetensförsörjningsstrategi 2024–2027 inklusive Bilaga Ansvarsfördelning, vem gör vad?
- ▶ Mall för medarbetarsamtal och individuell utvecklingsplan
- ▶ Medarbetarundersökning 2022
- ▶ Program för hållbar utveckling 2020–2030
- ▶ Reglemente för miljö- och byggnadsnämnden, reglemente för tekniska nämnden, reglemente för utbildningsnämnden
- ▶ Uppföljning systematiskt arbetsmiljöarbete 2023
- ▶ Årsredovisning 2023

#### Omsorgsnämnden

- ▶ Reglemente
- ▶ Årsredovisning 2023 med bilaga 2 framtidssäkrad välfärd bokslut
- ▶ Intern kontrollplan 2024 med risk- och väsentlighetsanalys 2023–2026
- ▶ Budget 2024 med ekonomisk plan 2025–2026
- ▶ Verksamhetsplaner för omsorgsavdelningarna 2024
- ▶ Nämndens protokoll januari 2023-juni 2024

- ▶ Utredning om hemtjänstutveckling och driftsformer 2024-01-23
- ▶ Kompetenskontinuitet och personalkontinuitet genom uppgiftsväxling, i hemtjänst i Vellinge kommun Dnr: ON 2023/23
- ▶ Handlingsplan för framtidssäkrad välfärd
- ▶ Vård- och omsorgscollege verksamhetsplan 2024
- ▶ Plan för digitalisering 2024–2025 Vård och omsorg (Dnr: On 2024/174)

## Bilaga 1. Revisionskriterium

---

Kommunallagen (2017:725)

Det är enligt 6 kap. 1 § styrelsens uppgift att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnder. Kommunstyrelsen ska, enligt 6 kap. 2 §, uppmärksamt följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning.

Kommunallagens 6 kap 6 § anger att nämnderna inom sitt ansvarsområde ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med kommunfullmäktiges mål och riktlinjer, samt i enlighet med lagar och författningar som gäller för verksamheten.

SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning

De nio strategierna riktas till chefer och HR-funktioner som arbetar med kompetensförsörjning i en kommun eller region. Strategierna är framtagna som ett stöd för arbetsgivare att kunna vara proaktiva. Strategierna reviderades våren 2024.



Källa 1. <https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning.170.html>

### Kommunstyrelsens reglemente

Kommunstyrelsen är kommunens personalorgan och ansvarar för den samlade arbetsgivarpolitiken. Kommunstyrelsen är anställningsmyndighet och arbetsgivare för samtliga anställda i kommunen. Vidare ska kommunstyrelsen medverka till att personalstatistik och personalekonomisk redovisning upprättas.

Kommunstyrelsen ansvarar, inom sina ansvarsområden, för kompetensförsörjning genom att fortlöpande identifiera och säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov.

Ansvarer innefattar att upprätthålla ett systematiskt, effektivt och enhetligt arbetssätt med en tydlig ansvarsfördelning och att upprätta, följa och utvärdera handlingsplaner för sina anställda.

Reglementet är fastställt av kommunfullmäktige i december 2022.

### Omsorgsnämndens reglemente

Omsorgsnämnden ansvarar, inom sina ansvarsområden, för kompetensförsörjning genom att fortlöpande identifiera och säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov.

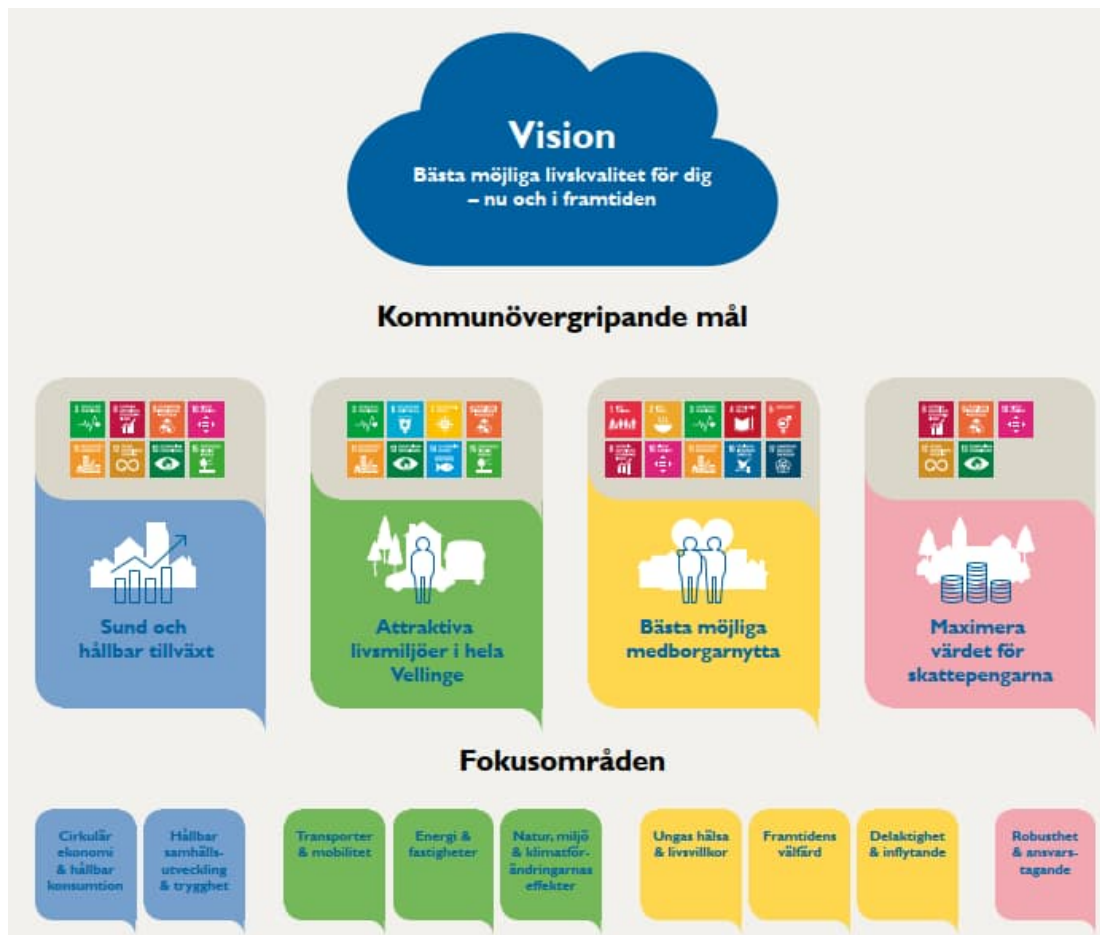
Ansvarer innefattar att upprätthålla ett systematiskt, effektivt och enhetligt arbetssätt med en tydlig ansvarsfördelning och att upprätta, följa och utvärdera handlingsplaner för sina anställda.

Reglementet är fastställt av kommunfullmäktige i december 2022.

### Program för hållbar utveckling 2020–2030

Kommunfullmäktige har fastställt ett program för hållbar utveckling vilket inbegriper fyra kommunövergripande mål samt nio fokusområden. Ett av målen avser "Bästa möjliga medborgarnytta" med ett fokusområde som avser "Framtidens välfärd". Ett av målen för 2030 är att Vellinge kommun är en attraktiv arbetsgivare. Ansvarer för detta mål ligger på kommunstyrelsen där nyckeltalet avser andelen medarbetare som är nöjda och engagerade. Uppföljning av kommunstyrelsens mål sker inom den ordinarie årliga uppföljningen. Programmet i sin helhet följs upp vartannat år.

Bilden nedan illustrerar kommunens fyra kommunövergripande mål och de nio fokusområdena i Program för hållbar utveckling:



Källa 2. Program för hållbar utveckling.