



# Uppföljning av granskning av rekrytering och bemanningsprocess inom vård- och omsorgsverksamheten

Rapport

Huddinge kommun

KPMG AB

2023-01-23

Antal sidor: 11



**Huddinge kommun**

Uppföljning av granskning av rekrytering och bemanningsprocess inom vård- och

2023-01-23

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	3
2.3	Metod	4
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Granskning av rekrytering och bemanningsprocess inom vård- och omsorgsverksamheten	5

## 1 Sammanfattning

Vi har av Huddinge kommuns revisorer fått i uppdrag att följa upp resultatet av tidigare genomförda granskning, *Granskning av rekrytering och bemanningsprocess inom vård- och omsorgsverksamheten*. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Det övergripande syftet med granskningen har varit att följa upp hur de rekommendationer som lämnats av kommunens revisorer i tidigare genomförd granskning beaktats av vård- och omsorgsnämnden.

### *Granskning av rekrytering och bemanningsprocess inom vård- och omsorgsverksamheten*

Granskningen ingick i revisionsplanen för år 2020.

Efter uppföljningen är vår sammanfattande bedömning att det har vidtagits flertalet åtgärder med anledning av den tidigare granskningens rekommendationer. Vi bedömer att samtliga rekommendationer till stor del är genomförda. Vi bedömer dock att det finns förbättringspotential inom följande områden:

- *Rutin för särskilda boenden och Bemanningscenter* kan kompletteras med en tydligare skrivning att den gäller för samtliga verksamheter (rekommendation tre)
- För att kunna följa upp att både timanställda och semestervikarier upplever att kommunen är en attraktiv arbetsgivare, bedömer vi att det kan finnas värde i att dela upp medarbetarenkäten (rekommendation sex och sju)
- Det är viktigt att enheterna och Bemanningscenter följer upp de timanställdas respektive semestervikariernas generella synpunkter som getts i medarbetarenkäten (rekommendation sex och sju)

## 2 Bakgrund

Vi har av Huddinge kommuns revisorer fått i uppdrag att följa upp resultatet av tidigare genomförda granskning, *Granskning av rekrytering och bemanningsprocess inom vård- och omsorgsverksamheten*. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Kommunrevisionen har efter avslutad granskning lämnat ett antal rekommendationer efter att förbättringsområden identifierats. Vård- och omsorgsnämnden har därefter svarat kommunrevisionen. För att få en uppfattning i vilken omfattning rapporten och rekommendationerna tagits tillvara av vård- och omsorgsnämnden är en uppföljande granskning viktig att genomföra. Resultatet kan i sin tur ligga till grund för kommande riskanalysarbete.

Huddinge kommuns revisorer har i sin riskanalys dragit slutsatsen att efterlevnaden av kommunrevisionens lämnade rekommendationer behöver granskas avseende i vilken utsträckning åtgärder har vidtagits för att säkerställa att rekryterings- och bemanningsprocessen inom vård- och omsorgsverksamheten sker på ett likartat sätt och i enlighet med gällande rutiner.

### 2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Det övergripande syftet med granskningen har varit att följa upp hur de rekommendationer som lämnats av kommunens revisorer i tidigare genomförd granskning beaktats av vård- och omsorgsnämnden.

Vi har begärt svar på:

- Vilka åtgärder nämnden har vidtagit med anledning av respektive rekommendation
- Vilken status eventuella förändringsarbeten har med anledning av lämnade rekommendationer

Följande rapporter har följts upp:

- Granskning av rekrytering och bemanningsprocess inom vård- och omsorgsverksamheten (2020)

### 2.2 Revisionskriterier

Utgångspunkt för uppföljning är granskningsrapport för rekryterings- och bemanningsprocessen inom vård- och omsorgsverksamheten. Vi har utifrån rapporten efterfrågat svar på vilka åtgärder som vidtagits med anledning av revisionsrapportens avlämnade rekommendationer. För att verifiera uppgifter har vi även efterfrågat att få ta del av revisionsbevis i form av styrdokument, planer och rutiner.



## Huddinge kommun

Uppföljning av granskning av rekrytering och bemanningsprocess inom vård- och

2023-01-23

### 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom faktainsamling av underlag samt avstämning eller korrespondens med berörda tjänstepersoner där det bedömts tillämpligt, och i det fall svaret inte gått att finna i underlag. Rekommendationer som lämnas i denna granskning är huvudsakligen delar där vi inte kunnat identifiera att något arbete sker eller där mycket arbete återstår.

Samtliga som bidragit till svar i granskningen har fått möjlighet att faktakontrollera rapporten.

### 3 Resultat av granskningen

Nedan redogörs för den granskning som ingått i uppföljningen och dess rekommendationer. Socialförvaltningens tjänsteutlåtande, daterat 2021-05-10, ska enligt vård- och omsorgsnämndens protokoll 2021-06-17 ses som nämndens svar på rekommendationerna. I uppföljningen av rekommendationerna nedan ges först en beskrivning av föreslagna åtgärder som presenteras i tjänsteutlåtandet, följt av en nulägesbeskrivning.

#### 3.1 Granskning av rekrytering och bemanningsprocess inom vård- och omsorgsverksamheten

Uppdraget att granska rekrytering och bemanningsprocess inom vård- och omsorgsverksamheten ingick i revisionsplanen för år 2020.

Den sammanfattande bedömningen av tidigare genomförd granskning var att vård- och omsorgsnämnden inte säkerställt att rekryteringsprocessen inom vård- och omsorgsverksamheten skett på ett likartat sätt. Av granskningen konstaterades att rutiner och samarbete mellan enheterna och Bemanningscenter behövde stärkas för att säkerställa att rutinerna fungerar på ett tillfredställande sätt när det gäller rekrytering och bemanning av timanställda. Vidare konstaterades att rutiner avseende introduktion för timanställda behövde stärkas. Därtill identifierades brister i uppföljningen av efterlevnad av riktlinjer kopplat till lönesättning av timanställda.

I rapporten lämnades sju rekommendationer till vård- och omsorgsnämnden, se avsnitt nedan.

##### 3.1.1 Uppföljning av rekommendationer

*Rekommendation 1: Ansvarsfördelningen mellan Bemanningscenter och verksamheterna dokumenteras. Vi menar att man här kan använda sig av ett serviceavtal för att tydliggöra de olika rollerna.*

Av socialförvaltningens tjänsteutlåtande framgår att förvaltningen genomfört en del åtgärder och planerar att vidta ytterligare åtgärder. Av tjänsteutlåtandet framkommer att enheten *Egenregi*<sup>1</sup> skulle förtydliga ansvarsfördelningen mellan Bemanningscenter i enheterna i de processer och rutiner som finns i ledningssystemet, så att det följer den struktur som förvaltningen arbetar efter i övrigt.

Enligt uppgift från förvaltningen, per 2022-11-18, framgår att åtgärder avseende detta har vidtagits sedan tjänsteutlåtandet. Det framhålls att processen för Bemanningscenters arbete ej hade processkartlagts ännu vid tidpunkten för revisionen men att *Egenregi* sedan dess tagit fram en process för Bemanningscenter, som är en del i ett större bemanningsprojekt.

En projektrapport presenterades 2021-12-14, där det framgår att bakgrunden till projektet är att en samsyn och gemensamma rutiner för bemanning behövdes för att

<sup>1</sup> Sedan 2019 en gemensam enhet för funktionshinderområdet och äldreomsorgen

## Huddinge kommun

Uppföljning av granskning av rekrytering och bemanningsprocess inom vård- och

2023-01-23

säkerställa att *Egenregi* använder sina resurser på bästa sätt. Projektet fanns med i enhetens arbetsplan för 2021, under nämndmålet "En Huddinges äldreomsorg och funktionshinderområde är effektiv".

Av projektrapporten framgår mål, strategi, målgrupp samt uppdragsorganisation. I projektet deltog representanter från Bemanningscenter, HR samt verksamhetsledning.

I projektrapportens resultatdel framgår bland annat:

- En gemensam bemanningsprocess och bemanningshandbok som syftar till effektivare bemanning och god kvalitet för brukaren har tagits fram
- En process för enheternas arbete med grundbemanning är uppritad
- En process för hur enheterna ska hantera sitt behov av vikarier samt hur de ska göra för att beställa vikarier till enheten är framtagen
- En tydlig process för rekrytering och bemanning med vikarier är framtagen och implementerad i verksamheten
- Roller på Bemanningscenter är fastställda och implementerade i verksamheten
- Grundkravprofil för vikarier inför rekrytering finns utformad och används i verksamheten

### *Rekommendation 2: Rutiner för rekrytering och bemanning av timvikarier tas för alla verksamheter.*

I socialförvaltningens tjänsteutlåtande framgår att *Rutin för särskilda boenden och Bemanningscenter* skulle utökas och omfatta alla verksamheter inom *Egenregi*. Vid tidpunkten för tjänsteutlåtandet pågick arbetet med att ta fram samarbetsrutiner.

En processkartläggning av Bemanningscenters processer för rekrytering och bemanning har tagits fram. Processkartan finns tillgänglig i verksamhetssystemet Stratsys, intranätet och för alla medarbetare, spänner över olika områden och innefattar allt från rekrytering till avslut av intermitterant anställd personal. Samtliga utförarverksamheter inom äldre- och funktionshinderomsorg som bedrivs i egen regi omfattas av processerna. Bemanningscenter stöttar och ger stöd till verksamheterna i processen.

### *Rekommendation 3: Rutiner finns för uppföljning mellan enheterna och Bemanningscenter när det gäller hur rekrytering och bemanning fungerar.*

Av tjänsteutlåtandet framkommer att uppföljning av rekrytering och bemanning inom Bemanningscenter och enheterna är ett viktigt utvecklingsområde. Båda dessa perspektiv ska tydliggöras i den process som ska tas fram.

Enligt uppgift har rutiner för uppföljning tagits fram och implementerats i verksamheten. Även arbetssätten är implementerade.

Av Bemanningscenters *rutin för uppföljning av rekrytering samt bemanning med enheter*, upprättad 2022-04-11, framgår tre årshjul avseende rekrytering, avtal och

## Huddinge kommun

Uppföljning av granskning av rekrytering och bemanningsprocess inom vård- och

2023-01-23

löneprocess. Dessa syftar till att förtydliga planering, utförande, uppföljning samt förbättring av timanställda, medarbetarna på Bemanningscenter samt enheternas medarbetare. Av rutinen tydliggörs även rekryterares och bemanningens ansvarsområden. Hänvisning sker till övriga antagna rutiner inom området.

Enligt uppgift har Bemanningscenter, efter genomförd processkartläggning och önskemål för enheterna, även infört en kontaktperson för varje sektion. Samtliga verksamheter har en eller två bemanningsassistenter samt en rekryterade till sitt förfogande. Dessa personer har i uppgift att följa upp nuläge på enheterna samt fånga upp behov av timanställda framåt.

Samverkan mellan sektionen och Bemanningscenter framgår även av en lokal rutin, upprättad 2021-10-28. I denna tydliggörs att samverkan bokas efter önskemål från sektion eller Bemanningscenter då behov uppstår. Enligt uppgift tar även Bemanningscenter kontakt med varje enhet en gång i månaden, samt genomför fysiska besök på enheterna i syfte att stärka samarbetet. Enligt uppgift ska Bemanningscenter samverka med alla enhetschefer på respektive sektions ledningsgrupp från och med 2023.

Samverkan mellan sektionen och Bemanningscenter framgår även av *rutin vid mottagande av frånvaroanmälan från boendestöd, rutin för vikariehantering inom SÄBO, Egenregi samt Rutin personlig assistans.*

### *Rekommendation 4: Tydliggöra vem som ansvarar för de olika delarna i introduktionen av timanställda och hur det ska dokumenteras.*

I tjänsteutlåtandet framkommer att *Projektet för bättre bemanning<sup>2</sup>* ska utreda hur ansvaret för introduktion av vikarier ska fördelas.

Enligt uppgift har rutiner för att tydliggöra introduktionens olika delar tagits fram och implementerats. Ansvaret för de olika delarna i introduktionen av timanställda samt hur det ska dokumenteras har förtydligats genom bemanningsprojektet. Det finns även information om olika delar i introduktionen i lokala rutiner. Av dessa framgår även ansvarig för respektive delområde i introduktionen. Exempelvis skickas en introduktionsfolder till timanställda digitalt i enlighet med framtagna process till alla nyanställda, vilket rekryteraren ansvarar över.

I den introduktionsfolder, senast revideras vår 2022, som skickas ut framgår information som berör den anställdes förutsättningar, såsom sjukfrånvaro, tillgång till policy och personalhandbok samt tillgång till utbildning. Det framgår även viktig information att förhålla sig till inom verksamhetsområdet, såsom Lex Sarah<sup>3</sup> (rapporteringskyldighet) och sekretess. Vid muntlig introduktion sker bland annat ID-kontroll samt genomgång av skyldigheter i uppdraget i enlighet med introduktionsfoldern.

<sup>2</sup> Se mer information om projektet under rekommendation 1

<sup>3</sup> Bestämmelse inom SoL och LSS som fastställer att samtliga som arbetar med att ge service och omvårdnad inom socialtjänstens område är skyldiga att rapportera eventuella missförhållanden eller risk för missförhållanden i verksamheten



## Huddinge kommun

Uppföljning av granskning av rekrytering och bemanningsprocess inom vård- och

2023-01-23

Det har även tagits fram en checklista med ansvarsfördelning mellan bemanningscenter och enheterna för olika delar i introduktionen. Checklistan togs fram 2021-12-13, och ska användas när en ny medarbetare blivit anställd i en verksamhet inom Bemanningscenter i Huddinge kommun. Checklistan är indelad i två steg och syftar till att ge den nyanställde goda förutsättningar på sin nya arbetsplats. Bemanningscenter ansvarar för att planera den övergripande introduktionen med checklistan som underlag, i steg ett som bland annat omfattar områden som anställningsavtal, information om system, lön och systemhantering. Enheterna ansvarar sedan för steg två, som bland annat innehåller områden som berör inlogg till administrativa nätverk, visa lokaler och brandrutiner samt genomgång av nyckelhantering.

Vikarier bjuds även in till informationsmöten av verksamhetschef två gånger per år. Enligt uppgift har detta dock ej varit genomförbart de senaste åren, på grund av coronapandemin.

*Rekommendation 5: Bemanningscenter och enheterna klargör hur de ska säkerställa en god arbetsmiljö även för timanställd personal.*

Av tjänsteutlåtandet framgår att *blanketten för vidarefördelning av arbetsmiljöuppgifter till enhetschef* förtydligats av förvaltningen. I blanketten framgår att mottagande chef ska samverka i frågor som rör medarbetarens fysiska, organisatoriska och sociala arbetsmiljö i de fall en medarbetare helt eller delvis utför arbetsuppgifter på en annan enhet än där den är anställd.

Enligt uppgift har ett antal åtgärder vidtagits och implementeras i verksamheten. Exempelvis har det inrättats chefsled och funktioner för att kunna möta upp medarbetare på olika nivåer, samt i olika frågor. Detta på grund av att Bemanningscenter är en stor enhet med många medarbetare. Organiseringen syftar även till att identifiera arbetsmiljöfrågor och säkerställa en tillgänglig ledning för de timanställda.

Den timanställdes arbetsmiljö samt trivsel på enheten följs upp efter introduktionen, av en bemanningsassistent. Om en anställd kontaktar Bemanningscenter med önskemål om att gå till fler enheter följs även detta upp. I uppföljningen undersöks om det beror på dålig arbetsmiljö, trivsel eller önskan om utökad arbetstid. Kontakt om trivsel och arbetsmiljö ska även initieras av Bemanningscenter, om den timanställda inte varit aktiv på tre månader, vilket framgår av rutinen *Arbetssätt kring vikarier som inte är aktiva på 3 månader* upprättad 2022-09-22. Av rutinen framgår ansvarsfördelningen mellan samordnare, bemanningsassistenter och rekryterare.

En årlig medarbetarenkät för timanställda som syftar till att följa upp de förbättringsområden som identifierats av den tidigare granskningsrapporten har tagits fram. Enkäten innehåller frågor om trivsel på enheten, introduktion från enhet och Bemanningscenter, information om bokningssystem, nöjdhet samt trivsel med anställningsform. Det finns även ett fritextfält för övriga kommentarer. Enkäten genomförs årligen på hösten för att kunna fånga upp de timanställdas upplevelse av

## Huddinge kommun

Uppföljning av granskning av rekrytering och bemanningsprocess inom vård- och

2023-01-23

sommarens arbete.

Enligt uppgift kan såväl enhetschef samt enhetschef för Bemanningscenter följa rapporterade tillbud och arbetsskador, i systemet KIA<sup>4</sup>. Vid behov kan enheten och Bemanningscenters enhetschef samverka i utredning av inrapporterad händelse. De tar då även gemensam kontakt med den timanställda. Vid lokal samverkan med fackliga organisationer, enligt samverkansavtal, finns en stående punkt på dagordningen kring timanställda.

*Rekommendation 6: Ta fram rutiner för att följa upp även hur de timanställda uppfattar Huddinge kommun som arbetsgivare.*

Av förvaltningens tjänsteutlåtande framgår att förvaltningen lyft frågan till kommunstyrelseförvaltningen, och att en förvaltningsövergripande arbetsgrupp utreder hur kommunen ska undersöka vikariers uppfattning av kommunens som arbetsgivare.

Enligt uppgift har åtgärder med anledning av rekommendationen vidtagits och implementerats. En medarbetarenkät<sup>5</sup> innehållande frågeställningar avseende timanställdas uppfattning om Huddinge kommun som arbetsgivare genomförs årligen. Enkäten har genomförts 2021 och 2022. Av enkätens resultat 2022 går att utläsa svar från de timanställda avseende nöjdhet med anställningsform, nöjdhet avseende timmar samt nöjdhet med rekryteringsprocess.

Enkäten innehåller en frågeställning hur vikarierna är nöjda med kommunen som arbetsgivare. Resultatet visar att 38,4 % var mycket nöjda och 35,9 % var ganska nöjda. 3,4 % var mycket missnöjda. Det går av enkäten inte urskilja timanställdas respektive semestervikaries svar på denna frågeställning.

I enkäten kan även respondenterna ge generella synpunkter avseende arbetsmiljö och trivsel. Synpunkter som kan härledas till timanställda är framför att de timanställda önskar få fast tjänst, att introduktionen kan förbättras samt att arbetsförhållandena till och från varit bristfälliga.

*Rekommendation 7: Följa upp hur semestervikarierna uppfattat Huddinge kommun som arbetsgivare.*

Av tjänsteutlåtandet framkommer att förvaltningen planerade att följa upp hur semestervikarierna uppfattar Huddinge kommun som arbetsgivare med start sommar 2021.

Enligt uppgift har semestervikariernas uppfattning om Huddinge kommun som arbetsgivare kartlagts i den årliga medarbetarenkäten för timanställda. Av enkätens resultat 2022 går att utläsa svar från semestervikarierna avseende nöjdhet med

<sup>4</sup> Kommunernas informationssystem om arbetsmiljö, ett webbaserat informationssystem som kommunens anställda kan använda för att rapportera in olycksfall och tillbud.

<sup>5</sup> Se mer information om enkäten under rekommendation fem

rekryteringsprocess, nöjdhet med anställningsform under sommaren samt nöjdhet avseende kontakt och information inför sommaren.

Enkäten innehåller en frågeställning hur vikarierna är nöjda med kommunen som arbetsgivare. Resultatet visar att 38,4 % var mycket nöjda och 35,9 % var ganska nöjda. 3,4 % var mycket missnöjda. Det går av enkäten inte urskilja timanställdas respektive semestervikaries svar på denna frågeställning.

I enkäten kan även respondenterna ge generella synpunkter avseende arbetsmiljö och trivsel. Synpunkter som kan härledas till semesterarbete är framför allt att schemalagningen över sommaren var bristfällig.

### 3.1.2 Bedömning

Vi konstaterar att det har vidtagits åtgärder för att rutinerna fungerar på ett tillfredställande sätt när det gäller rekrytering och bemanning av timanställda, sedan granskningen genomfördes 2020.

Vi bedömer att rekommendation 1, *Ansvarsfördelningen mellan Bemanningscenter och verksamheterna dokumenteras*, är genomförd i det avseende att det finns framtagna rutiner inom området rekrytering och bemanning som säkerställer en ansvarsfördelning mellan Bemanningscenter och verksamheterna.

Vi bedömer att rekommendation 2, *Rutiner för rekrytering och bemanning av timvikariat för alla verksamheter*, är delvis genomförd i det avseende att en processkartläggning tagits fram som samtliga utförarverksamheter omfattas av. Vi bedömer dock att *Rutin för särskilda boenden och Bemanningscenter* kan kompletteras med en tydligare skrivning att den gäller för samtliga verksamheter.

Rekommendation 3, *Rutiner finns för uppföljning mellan enheterna och Bemanningscenter när det gäller hur rekrytering och bemanning fungerar*, bedömer vi som genomförd då det finns flertalet framtagna rutiner för uppföljning mellan enheterna och Bemanningscenter. Vi ser positivt på att Bemanningscenter även infört att det ska finnas en kontaktperson per sektion, i syfte att öka samarbetet mellan enhet och Bemanningscenter.

Även rekommendation 4, *Tydliggöra vem som ansvarar för de olika delarna i introduktionen av timanställda och hur det ska dokumenteras*, bedöms som uppfylld i det avseende att det av framtagna rutiner framgår vem som är ansvarig för olika delar i introduktionen, framför allt i den checklista som tagits fram.

Vi bedömer att rekommendation 5, *Bemanningscenter och enheterna klargör hur de ska säkerställa en god arbetsmiljö även för timanställd personal*, är uppfylld då det finns forum och arbetssätt för att fånga upp timanställdas upplevelse av trivsel och arbetsmiljö på olika sätt.



## Huddinge kommun

Uppföljning av granskning av rekrytering och bemanningsprocess inom vård- och

2023-01-23

Rekommendation 6, *Ta fram rutiner för att följa upp även hur de timanställda uppfattar Huddinge kommun som arbetsgivare*, samt rekommendation 7, *Följa upp hur semestervikarierna uppfattat Huddinge kommun som arbetsgivare*, bedömer vi som genomförda till stor del. Vi bedömer dock att det finns potential för utveckling inom detta område.

Bedömningen grundar vi på att det har tagits fram en medarbetarenkät som genomförs årligen där timanställdas respektive semestervikaries upplevelse av arbetsmiljön följs upp. Vi poängterar dock att det av enkäten inte går att urskilja om det är timanställda eller semestervikarier som besvarat frågan om nöjdhet med kommunens som arbetsgivare. För att kunna följa upp att både timanställda och semestervikarier upplever att kommunen är en attraktiv arbetsgivare, bedömer vi att det kan finnas värde i att dela upp medarbetarenkäten.

Vi bedömer även att det är viktigt att enheterna och Bemanningscenter följer upp de timanställdas respektive semestervikariernas generella synpunkter.

Datum som ovan

KPMG AB

*Karin Helin Lindkvist*

Karin Helin- Lindkvist  
Certifierad kommunal revisor

*Micaela Hedin*

Micaela Hedin  
Certifierad kommunal revisor  
Kundansvarig

*Hannah Klarkner*

Hannah Klarkner  
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.