

## **Svar till Kommunrevisionen utifrån förstudie gällande kommunens beredskap inför en åldrande befolkning**

Att kompetensförsörja socialnämndens äldreomsorg är svårt. Konkurrens om arbetskraft är hög på den svenska arbetsmarknaden. Behov av äldreomsorg ökar. Många personer går i pension de kommande åren. Inflytande över och makt att styra de faktorer som påverkar nämndens kompetensförsörjning ligger hos många aktörer, allt från Regering och Riksdag till utbildningsinstitutioner, Kommunfullmäktige och nämnden själv.

Kompetensförsörjning innefattar att tillhandahålla kompetensutveckling, säkerställa låg personalomsättning och attrahera nya medarbetare. Socialnämnden har i sina verksamhetsplaner de senaste åren konstaterat att kompetensförsörjning och att få budget i balans är de största utmaningarna. Att säkerställa budget i balans har varit den utmaning som varit högst prioriterad vilket kan ha påverkat kompetensförsörjningsarbetet.

Kommunrevisionen genomförde år 2021 en granskning av socialnämndens styrning och ledning av äldreomsorgen. Under år 2024 har revisionen genomfört en förstudie gällande kommunens beredskap inför en åldrande befolkning. Utifrån tidigare granskning och genomförd förstudie, har revisionen ställt frågor till socialnämnden som nämnden avser besvara genom detta yttrande.

### **Rekommendation om behov av tydliga kompetensförsörjningsåtgärder**

Kommunrevisionen påpekar vikten av tydligare åtgärder för att hantera framtida personal- och kompetensbehov.

Socialförvaltningen har vidtagit åtgärder, har påbörjat åtgärder eller planerar att vidta åtgärder i syfte att stärka kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.

### **Uppdrag Stärkt kompetensförsörjning och en lägre personalkostnad**

Vakanskostnader är kostnader för timvikarier, övertid/mertid och konsulter. På grund av bland annat naturlig sjukfrånvaro och semesteruttag kommer nämnden alltid ha vissa sådana vakanskostnader, dessa s.k. förväntade vakanskostnader är budgeterade.

Vakanskostnadsnivån i socialnämnden har dock legat mycket över förväntad nivå de senaste åren<sup>1</sup>, vilket åtminstone delvis är en signal om systemisk ineffektivitet avseende bemanningsplanering (delvis skulle det också kunna vara att den förväntade vakanskostnaden är bedömd att kunna vara mycket lägre än vad som är rimligt). Det är alltså sannolikt att nämnden kan genomföra systemiska förändringar i hur verksamheterna resurssätts med personal som leder till lägre sammanlagd personalkostnad utan negativ påverkan på arbetsmiljö och kvalitet i verksamheten.

---

<sup>1</sup> 2023 var den budgeterade (förväntade) vakanskostnaden 25 miljoner kronor, utfallet (faktisk vakanskostnad) var 42 miljoner kronor.

På vilket sätt påverkar vakanskostnaderna kompetensförsörjningen? Vakanskostnader som markant överstiger vad som är förväntat kan påverka kompetensförsörjningen på två sätt. Dels tar dessa vakanskostnader upp ekonomiskt utrymme som istället hade kunnat nyttjas för kompetensförsörjningsåtgärder. Dels kan ett stort behov av timvikarier, konsulter och övertid leda till en mer fragmenterad och därmed sämre arbetsmiljö, högre personalomsättning och i förlängningen större kompetensförsörjningsbehov.

Att optimera vakanskostnaderna bidrar därför starkt till både nämndens mål om budget i balans och nämndens mål om att säkerställa kompetensförsörjning. För att optimera vakanskostnaderna har socialförvaltningens förvaltningsledning i början av 2024 gett alla verksamheter ett gemensamt uppdrag: *"Stärkt kompetensförsörjning och en lägre personalkostnad"* (se bilaga). Uppdraget syftar till att förändra arbetssätt och förändra sätt att bemanna verksamheterna, så att både personalkostnader sänks och organisationen blir mer hållbar och välmående. Uppdraget följs upp både kvalitativt och kvantitativt. Socialnämnden får genom månatlig budget- och verksamhetsrapport en redovisning av vakanskostnaderna. Via förvaltningens interna ledningssystem följs verksamheternas åtgärder kontinuerligt upp (i.e. kompetensförsörjningsarbetet är uppe på dagordningen i alla ledningsgrupper).

## Andra åtgärder

Nedan presenteras en lista över åtgärder som socialförvaltningen har vidtagit, vidtar eller har planerat att vidta. Flera, men inte alla, av åtgärderna är ett utfall av ovanstående nämnda uppdrag till verksamheterna.

Åtgärd	Status
Införande av systemstöd för vikariehantering	Genomfört
Införande av yrke servicebiträde på säbo	Genomfört
Handledarutbildning	Genomfört
Införande av arbetssätt som leder till ökad andel digitala tillsyner inom hemtjänsten	Genomfört
Utbildningsanställning vårdbiträde	Pågår
Införande av ny yrkestitel specialistundersköterska	Pågår
Upprättande av praktikplatser i samverkan med kommunens arbetsmarknadsverksamhet	Pågår
Förbättrade rutiner för mottagande av elever för praktik	Pågår
Införande av "springartjänster"/"pooltjänster"	Pågår
Intern kompetensutveckling av undersköterskor genom utbildningsansvarig sjuksköterska	Pågår
Införande av stipendium till avgångselev på omvårdnadsprogram (gymnasiet och vux)	Pågår
Införande av fjärrtillsyn inom hela säbo	Pågår
Yrkesresan	Pågår
Hemtjänstens undersköterskor hospiterar hos sjuksköterskor	Pågår
Införande av läkemedelspåminnare	Pågår
Heltidsresan	Pågår
Kompetensutveckling av undersköterskor genom Äldreomsorgslyftet	Pågår
Kompetensutveckling av specialistundersköterska genom Äldreomsorgslyftet	Pågår
Införande av språktester	Utreds
Differentiering av arbetsuppgifter inom äldreomsorgen	Utreds

Socialnämnden har de senaste åren nyttjat riktade statsbidrag benämnt Äldreomsorgslyftet, för att kunna genomföra kompetensutveckling för vård- och omsorgspersonal. Tack vare bidraget har ett stort antal medarbetare kunnat höja sin kompetens till undersköterska. År 2024 är det sista året som detta statsbidrag är annonserat.

Socialnämnden har gjort omfattande schemalägningsförändringar för äldreomsorgens personal i enlighet med nya EU-direktiv om dygnsvila. Förvaltningen var framgångsrik i sitt omställningsarbete inför de nya direktiven, där omställningen kunde genomföras med en hög grad av delaktighet från medarbetare och deras fackliga representanter. Bland annat infördes nya helgtjänster som har visat sig vara mycket populära bland medarbetarna.

En bedömning socialnämnden har gjort är att det stärker kompetensförsörjningen om det kan genomföras en differentiering av arbetsuppgifterna inom äldreomsorgen. Om nämnden kan erbjuda yrken inom äldreomsorgen med olika kompetenskrav och olika arbetsuppgifter ökar möjligheterna att rekrytera ny personal och behålla personal. Förvaltningen har påbörjat en differentiering av yrkena i samverkan med fackliga representanter.

### **Rekommendation om att upprätta prognos över framtida personal- och kompetensbehov**

Kommunrevisionen har rekommenderat socialnämnden att upprätta prognos över personalbehov.

Socialnämnden har hittills inte upprättat någon prognos över framtida personal- och kompetensbehov inom äldreomsorgen, på grund av att förvaltningen bedömt att en prognos har låg nytta för nämndens arbete att säkra kompetensförsörjningen. Eftersom revisionen både efter sin granskning av socialnämndens styrning och ledning av äldreomsorgen och efter sin förstudie vidhåller vikten av att socialnämnden upprättar prognos över personal- och kompetensbehov, föreslår socialförvaltningen nämnden att upprätta en sådan.

### **Rekommendation om att vidta förebyggande och hälsofrämjande åtgärder för äldre**

Kommunrevisionen har påpekat att det är viktigt att stärka förebyggande och hälsofrämjande åtgärder för äldre.

Det är osannolikt att socialnämnden lyckas kompetensförsörja äldreomsorgen om behov av personal behöver växa linjärt med den prognostiserade demografiska förändringen avseende antal äldre i Tranås kommun. Befolkningsprognos för Tranås kommun fram till 2050 visar att antalet människor i arbetsför ålder inte ökar lika mycket som antalet äldre, vilket innebär att färre människor relativt sett finns tillgängliga som arbetskraft inom äldreomsorgen i framtiden. En viktig åtgärd är därför att öka äldre människors förmåga att leva självständigt, så att behov av äldreomsorg (och därmed behov av personal) inte växer alls eller åtminstone inte växer linjärt med ett ökat antal äldre.

Socialnämnden har i flera år i sina budgetförslag till Kommunfullmäktige påpekat behovet av resurser för att kunna vidta förebyggande och hälsofrämjande åtgärder, då sådana åtgärder bara varit möjligt för nämnden att vidta i begränsad omfattning inom sin budgetram. Istället

har socialnämnden, på grund av en mycket ansträngd ekonomisk situation, behövt minska på existerande förebyggande verksamhet i syfte att nå budget i balans. I syfte att upprätthålla viss nivå på förebyggande arbete gentemot äldre i kommunen har Socialnämnden, trots förslag från förvaltningen om att avveckla verksamheten för att nå budget i balans, beslutat att Seniorcentralen ska fortsätta sin verksamhet. Som en del i förebyggande arbete har Socialnämnden också sedan flera år tillbaka stöttat pensionärsorganisationerna i Tranås kommun ekonomiskt för äldrestödjande insatser dessa organisationer gjort. Socialnämnden har också utrett framtida behov av särskilt boende för äldre och framtida behov av korttidsvård, varefter man har beslutat att förvaltningen ska arbeta för ett ökat antal korttidsvårdsplatser. En sådan åtgärd bedöms vara förebyggande avseende behov av särskilt boende för äldre. Socialnämnden har också regelbundet påtalat behovet av fler senior-/trygghetsboenden i Tranås kommun.

Socialnämnden har fortfarande ett stort budgetunderskott och eftersom åtgärder för budget i balans är den högst prioriterade processen, har nämnden i dagsläget inte någon plan att utöka förebyggande och hälsofrämjande åtgärder för äldre.

## Rekommendation om tydligare strategier för kompetensförsörjning

Kommunrevisionen påpekar vikten av tydligare strategier för att hantera framtida personal- och kompetensbehov.

En strategi är att peka ut färdriktningen, vilket för socialnämnden innebär att den klargör för sin förvaltning vad den ska sträva mot; vad förvaltningen ska prioritera. Socialnämnden har i flera år i sina verksamhetsplaner klargjort för förvaltningen att kompetensförsörjningen, vid sidan av åtgärder för budget i balans, är det som är allra viktigast att fokusera på. Det finns ingen chef i förvaltningen som inte är väl medveten om vikten av kompetensförsörjningsarbete och kompetensförsörjningsarbete präglar också större delen av ledningsorganisationens planering. Om socialnämnden framöver misslyckas med att kompetensförsörja sin äldreomsorg beror det inte på att varken nämnden eller dess förvaltning inte förstår hur viktig denna fråga är.

På en sammanfattande nivå är det två faktorer som avgör huruvida socialnämnden kommer lyckas eller misslyckas att kompetensförsörja äldreomsorgen: Resurser och Samverkan.

**Resurser** innebär att socialnämnden både behöver "pengar på kontot" för att kunna vidta vissa kompetensförsörjningsstärkande åtgärder (exempelvis förebyggande åtgärder för att minska behov av äldreomsorg) samt en förvaltningsorganisation där chefer och medarbetare har tillräcklig tid och rätt kunskap för att kunna arbeta med kompetensförsörjning på rätt sätt och i den omfattning som krävs.

**Samverkan** innebär att det behöver ske en ledning och styrning av kompetensförsörjningen även utanför nämnden, d.v.s. på kommunal, regional och nationell nivå, eftersom det är många aktörer och många faktorer utöver nämnden och dess förvaltning som påverkar utfallet för kompetensförsörjningen av äldreomsorgen i Tranås kommun. Vissa variabler som har en mycket stor påverkan på detta utfall har socialnämnden ingen eller mycket liten direkt påverkan på (exempelvis "antal människor i arbetsför ålder" och "antal utbildningsplatser"). För socialnämnden är det därför avgörande att kompetensförsörjning är en prioriterad fråga

hos alla med inflytande över denna process (exempelvis regering och riksdag), att samtliga dessa aktörer aktivt arbetar för att samverka med varandra och att man i detta ”komplexa nätverk” av aktörer hittar en styrprocess för kompetensförsörjningen. Socialförvaltningen har tidigare påtalat vikten av central koordinering av kompetensförsörjningen i Tranås kommun, vilket är ett uttryck för detta behov av samverkan. Socialförvaltningens bedömning är att det saknas en tillräckligt samordnad ledning och styrning av kompetensförsörjningsprocessen sett ur det nationella och regionala perspektivet, vilket är oroande för utfallet av kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen i Tranås kommun.

## Önskan om rättelse i förstudie

I revisionens ”*Förstudie av kommunens beredskap inför den demografiska förändringen och en åldrande befolkning*” (juni, 2024) påstås under 3.3.2 *Boendeformer och omsorgsbehov* att revisorerna inte fått ta del av ett internkontrollärende som socialnämnden haft avseende ändamålsenlig äldreomsorg. Socialnämnden vill påpeka att revisorerna har fått ta del av ärendet 2024-05-28, när protokollet från socialnämndens sammanträde där ärendet avhandlades var justerat och anslaget. Handlingarna i ärendet skickades via mail från socialchef.