

CC: HS, JL, YH, BV, HS, MR/MF

2020-03-06

8080/235 | Dpl 73

**Bräcke kommuns  
revisorer**

Bräcke kommun  
Kommunstyrelsen

För kännedom: ommunfullmäktiges  
presidium

2020-03-31

### Revisionsrapport "Granskning av äldreboende"

Revisionen har via KPMG genomfört granskning av äldreboende.

Revisionen hemställer om att kommunstyrelsen lämnar synpunkter avseende de rekommendationer och förslag som lyfts fram i rapportens sammanfattning.

Revisionen emotser svar senast den 6 juli 2020.

För Bräcke kommuns revisorer

DocuSigned by:  
Göran Näslund  
Ordförande

DocuSigned by:  
Mats Eriksson  
Vice ordförande



# Granskning av äldreboende

Rapport

Bräcke kommun

KPMG AB

2020-03-31

Antal sidor 15



Bräcke kommun  
Granskning av äldreboende

2020-03-31

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	4
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Organisation och styrning	8
3.2	Behov och åtgärder	9
3.3	Kompetensförsörjning och sjukfrånvaro	12
4	Slutsats och rekommendationer	14
4.1	Rekommendationer	14

## 1 Sammanfattning

Vi har av Bräcke kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens arbete med äldreboende. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019

Granskningen har syftat till att bedöma om kommunen bedriver ett ändamålsenligt arbete med att utveckla effektiviteten inom äldreomsorgen.

Vår sammanfattande bedömning är att det till stor del finns inarbetade processer och arbetssätt för styrning och uppföljning av boendeverksamheten men att denna kan utvecklas ytterligare för att tydliggöra styrning och utveckling av boendeverksamheten. Gällande kompetensförsörjning och sjukfrånvaro är vår bedömning att kommunens planering och åtgärder för att dels minska sjukfrånvaron men även lösa framtida personalförsörjningsbehov inte är tillräckliga.

Vi bedömer att det till stor del finns inarbetade processer och arbetssätt för styrning och uppföljning av boendeverksamheten. Detta skulle dock kunna utvecklas för att få en tydligare styrning och utveckling av boendeverksamheten genom att följa upp kvalitetsaspekter i högre omfattning.

Det finns vikande resultat i brukarbedömningen på särskilda boenden för äldre (SÄBO), detta kan enligt intervjuerna bero på att det finns en utvecklingspotential kring den enskildes självbestämmande, integritet och delaktighet. Vi bedömer att det behöver ske ett arbete med att utveckla instrument och uppföljningsmoment i syfte att förbättra detta.

Vi bedömer att den övergripande kompetensförsörjningsstrategin framtagen av kommunstyrelsen bör kompletteras med en konkret och tidsatt handlingsplan med uppföljningsmoment. Detta för att ett samlat grepp kring kommunens framtida behov och åtgärder för att hantera detta kommer till stånd. Vi bedömer även att det finns ett behov av analyser inom HR-området på flera verksamhetsnivåer, som stöd för att identifiera och prioritera eventuella åtgärder.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi:

- att kommunstyrelsen ser över och utvecklar styrning och uppföljning av boendeverksamheten, se avsnitt 3.1.1
- att kommunstyrelsen ser över och utvecklar arbetet kring den enskildes självbestämmande, integritet och delaktighet, se avsnitt 3.2.1 inklusive exempel
- att kommunstyrelsen säkerställer arbetet med planeringen av framtida SÄBO-platser färdigställs, se avsnitt 3.2.1
- att kommunstyrelsen ser över arbetet med kompetensförsörjning samt säkerställer att kompetensförsörjningsstrategin följs av en handlingsplan och uppföljningsmoment, se avsnitt 3.3.1
- att kommunstyrelsen tydliggör ansvarsfördelningen i rehabprocessen, se avsnitt 3.3.1
- att kommunstyrelsen genomför analyser inom HR-området, se avsnitt 3.3.1 inklusive exempel

## 2 Inledning/bakgrund

Vi har av Bräcke kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens arbete med äldreboende. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Andelen invånare i Bräcke kommun i åldern 80 och äldre som bor i särskilt boende är 16,2 procent (riket 12 procent). Kostnaderna för särskilt boende per invånare är jämförelsevis hög. Under flera år har även kostnaderna per brukare ökat mer än rikssnitt, men kostnaden per brukare har minskat under det senaste året.

Resultaten i de nationella brukarundersökningarna försämrades senaste året efter att ha varit relativt god under flera år. Styrning av verksamheten och personalens kompetens är viktiga faktorer för verksamhetens ekonomi och kvalitet.

En ytterligare faktor som påverkar såväl kostnader som brukarkvalitet är lokalernas utformning och standard. Även väl avvägd tillgång till antal boendeplatser i särskilt boende för olika målgrupper liksom tillgång till andra boendeformer anpassade för äldre personer är väsentlig. Antalet boendeplatser har minskats under senare år, samtidigt antal äldre förväntas öka de närmaste åren och även medianvårdtiden ökat under senaste året. Därför är det viktigt att ha en god framförhållning i planeringen.

Med anledning av ovanstående drar kommunens revisorer slutsatsen i sin riskanalys, att kommunens arbete med äldreboende behöver granskas.

### 2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma om kommunen bedriver ett ändamålsenligt arbete med att utveckla effektiviteten inom äldreomsorgen.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Finns en relevant planering för att möta framtida behov av boendeplatser?
- Finns tydliggjorda processer och arbetssätt för hur styrning och uppföljning ska fungera inom boendeverksamheten?
- Sker bedömning av det individuella behovet och sker bemanningsplaneringen utifrån behovet, t.ex. med stöd av IBIC<sup>1</sup> och vårdtyngdsmätning?
- Hur säkerställs tillgång till kompetent personal, såväl idag som på sikt?
- Sker en aktiv styrning och vidtas åtgärder då ekonomiska och kvalitativa avvikelser uppmärksammas i boendeverksamheten?

Granskningen omfattar äldreboende.

Granskningen avser kommunstyrelsen

---

<sup>1</sup> Individens behov i centrum



Bräcke kommun  
Granskning av äldreboende

2020-03-31

## 2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

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

## 2.3 Metod

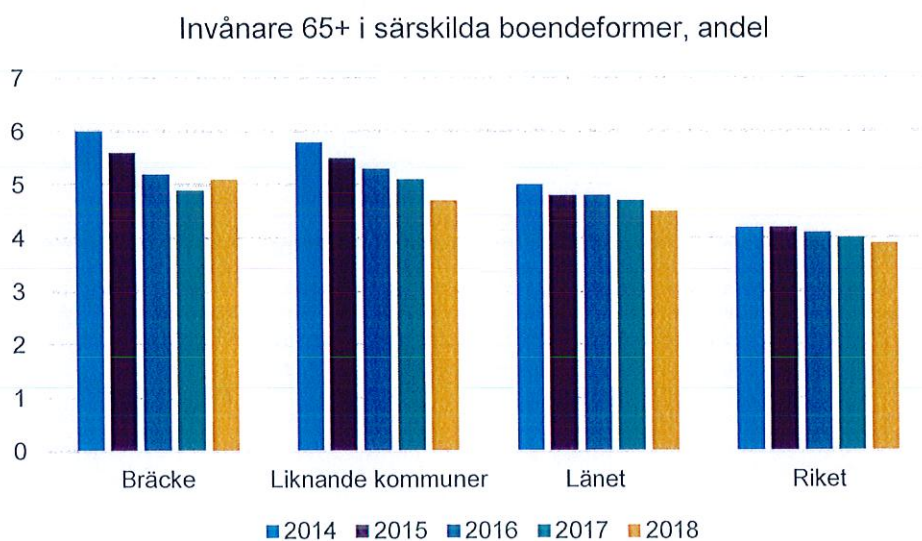
Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av relevanta dokument såsom: Riktlinjer för biståndshandläggning, årshjul, verksamhetsplan och kompetensförsörjningsstrategi
- Intervjuer med berörda tjänstemän däribland enhetschefer vård- och omsorgsboende, vård- och omsorgschef samt biståndshandläggare.

Rapporten är faktakontrollerad av vård och omsorgschef och enhetschefer vård- och omsorgsboende.

### 3 Resultat av granskningen

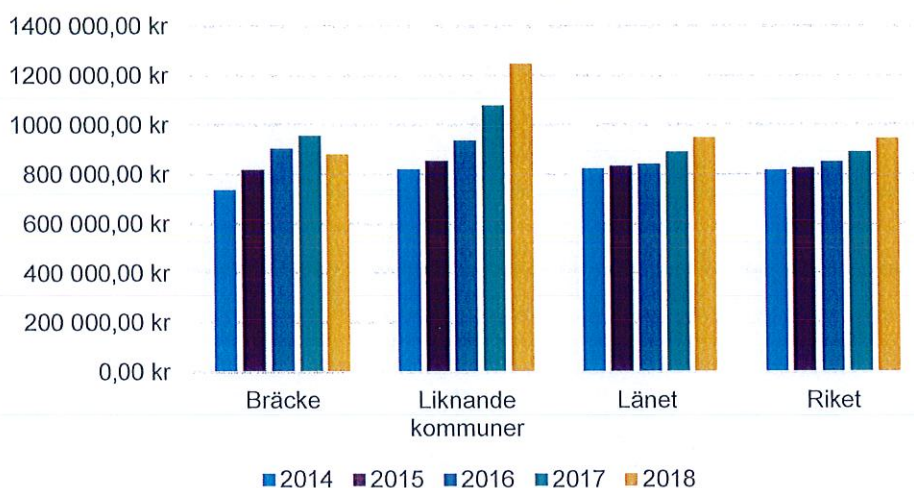
Andelen av invånare 65+ som bor i särskilt boende (SÄBO) har efter att ha minskat under några år återigen ökat. Jämfört med liknande kommuner, länet och riket är andelen invånare 65+ i SÄBO högre.



Källa: Kolada, N23890, Invånare 65+ i särskilda boendeformer, andel (%). I gruppen liknande kommuner övergripande Bräcke 2018 ingår Berg, Pajala, Malå, Vindeln, Strömsund, Norsjö och Överkalix.

Kostnaden per brukare som bor i särskilt boende har efter några års ökning minskat. Jämfört med liknande kommuner, länet och riket är kostnaden per brukare lägre. En förklaring till minskningen är att fler brukare rapporterats år 2018.

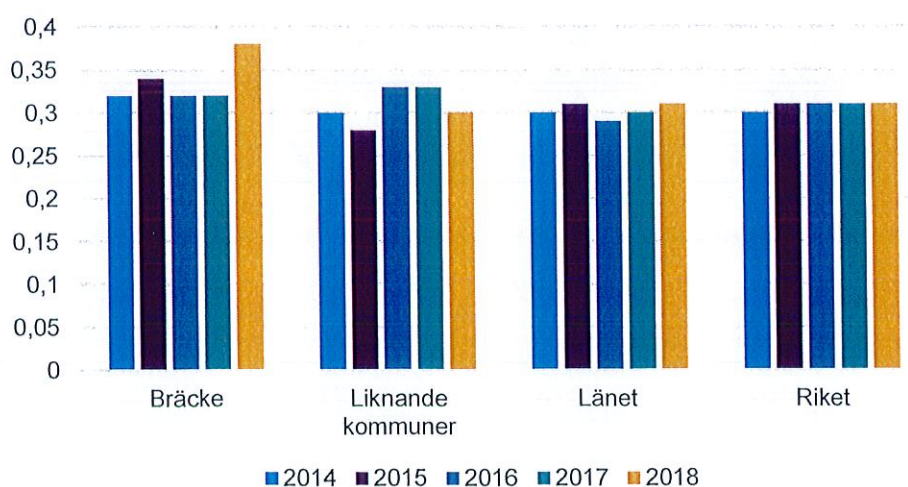
Kostnad särskilt boende per brukare



Källa: Kolada, N23009, Kostnad särskilt boende äldreomsorg, kr/brukare.

Vardagsbemanningen ökade mellan 2014 och 2015 för att sedan minska under 2016. Under 2018 har vardagsbemanningen återigen ökat och är högre än liknande kommuner, länet och riket. Detta kan delvis förklaras att det under 2018 stängdes 12 SÄBO-platser.

Omsorgspersonal per plats, vardagar

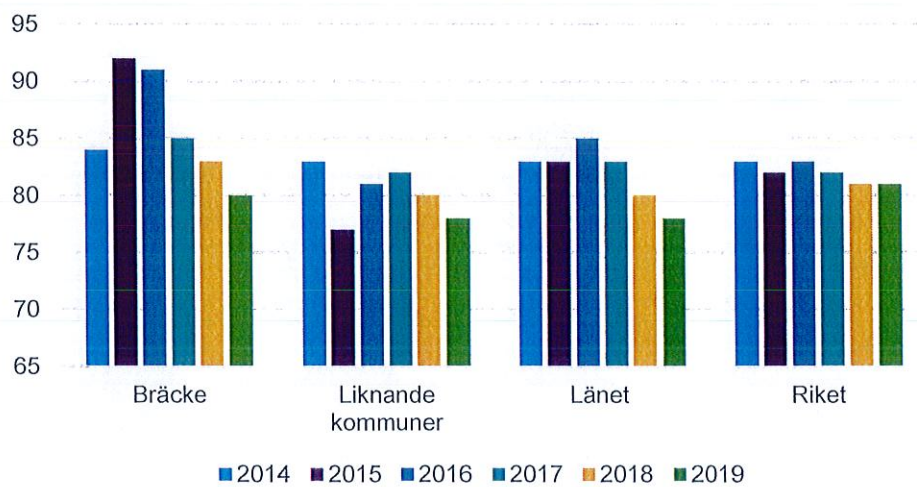




Källa: Kolada, N23489, Omsorgspersonal/plats i boende för särskild service för äldre på vardagar, antal.

Brukarbedömningen varierar mellan åren men har sedan 2015 minskat kraftigt. Brukarbedömningen 2018 ligger på en högre nivå än liknande kommuner och länet men lägre än riket.

### Brukarbedömning helhetssyn



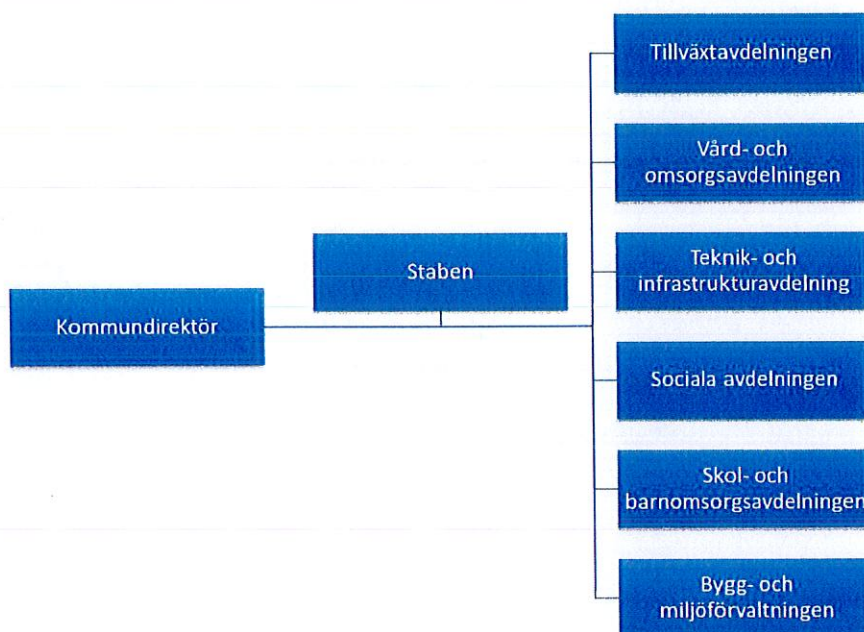
Källa: Kolada, N23489, Omsorgspersonal/plats i boende för särskild service för äldre på vardagar, antal.

I Bräcke kommun finns fyra särskilda boenden för äldre (SÄBO), totalt omfattar dessa 93 SÄBO-platser och 10 korttidsplatser.

Boende	SÄBO-platser	Varav korttidsplatser	Totalt
Tallgläntan			
Kälarne	25	6	31
Gimsätra			
Bräcke	33	2	35
Furuvägen			
Bräcke	10	Demens	10
Gellinergården			
Gällö	25	2	27

### 3.1 Organisation och styrning

Vård- och omsorgsavdelningen i Bräcke kommun organiseras under kommunstyrelsen. Vård- och omsorgsavdelningen har tre äldreboenden och ett demensboende samt fyra hemtjänstgrupper och HSL-personal, MAS<sup>2</sup>, verksamhetsutvecklare och controller. Sedan mars 2019 har all LSS verksamhet, inklusive sex personliga assistansgrupper, samt en grupp för boende och anhörigstöd flyttas över till Sociala avdelningen där även myndighetsutövningen sker.



Figur 1: Organisationsschema, Bräcke kommun

Med utgångspunkt i den övergripande kommunplanen utarbetas avdelningens verksamhetsplan. Denna bryts sedan ner på varje enhet till lokala arbetsplaner. I samverkan med avdelningens anställda tas dessa fram och ska fungera som ett styrdokument för den dagliga verksamheten. Verksamhetsplanen tar bl.a. upp grundläggande principer, mål och styrtalet med kopplade aktiviteter samt arbetsätt för avdelningen.

Det sker månatliga enhetsmöten mellan avdelningschef, enhetschefer och controller. Vid dessa möten följer avdelningen upp ekonomi, kvalitet och medarbetarfrågor. Det sker även avdelningsuppföljningar där uppföljning utöver ekonomi, kvalitet och medarbetarfrågor även innefattar bl.a. sjukfrånvaro, arbetad tid och beläggning. Det sker även ekonomiska uppföljningar kvartalsvis med beräknade prognoser, samt kvalitativa frågor på verksamhetsnivå i vård- och omsorgsavdelningens ledningsgrupp. Vid intervjuerna framkom det att biståndshandläggare tillsammans med enhetschefer för boendena har teamträffar en gång i veckan för avstämning av

<sup>2</sup> Medicinskt ansvarig sjuksköterska

boendeverksamheten. Samarbetet mellan biståndshandläggare och verkställigheten upplevs av de intervjuade fungera bra. Samtidigt framkom det av de intervjuade att det finns en utvecklingspotential kring hur besluten följs upp och till vilken utsträckning hänsyn tas till individens självbestämmande, integritet och delaktighet.

Vårdtyngdsmätningar genomförs varje kvartal och i samband med detta genomförs även en kartläggning av antalet boende med kognitiv svikt. I samband med enhetsmöten och avdelningsuppföljningar följs antalet extra bemanningstimmar upp som är kopplat till vård i livets slut samt vid andra utökade behov. Förvaltningen följer även upp och rapporterar i kvalitetsregister, Senior alert och Palliativa registret. Det sker även ett arbete utifrån BPSD-registret<sup>3</sup> som ett led i det egna kvalitetsarbetet.

Rapportering till kommunstyrelsen av bl.a. avvikelser sker en gång per år medan Lex Sarah och Lex Mariah ärenden rapporteras löpande. Utöver detta rapporteras och följs kvalitetsregister, öppna jämförelser, KOLADA, Senior alert samt Palliativa registret. Enligt de intervjuade är det ofta ett ekonomiskt fokus vid rapporteringen till kommunstyrelsen. Däremot upplevs det enligt intervjuade finnas ett stort intresse från vård- och omsorgsutskottet att förankra och stämma av kring verksamheterna både kring ekonomi, medarbetare samt kvalitet i verksamheten.

### 3.1.1 Bedömning

Vi bedömer att det till stor del finns inarbetade processer och arbetssätt för styrning och uppföljning av boendeverksamheten. Detta skulle dock kunna utvecklas för att få en tydligare styrning och utveckling av boendeverksamheten genom att följa upp kvalitetsaspekter i högre omfattning.

Ett exempel är uppföljning på brukarnivå där biståndshandläggare tillsammans med brukare och anhöriga systematiskt följer upp verkställigheten av besluten. Ett syfte med den typen av uppföljningar är att på aggregerad nivå kunna fånga upp brister och utvecklingsområden kopplade till respektive boendeverksamhet, samt skapa möjligheter till en systematisk spridning bland boendeverksamheterna.

Vi bedömer att det finns en tydlig uppföljning av både ekonomiska och kvalitativa avvikelser inom boendeverksamheten, detta till följd av de månatliga enhetsmötena som behandlar såväl ekonomi, medarbetarfrågor och kvalitet. Samt att kvalitativa frågor och ekonomin följs upp i vård- och omsorgsavdelningens ledningsgrupp.

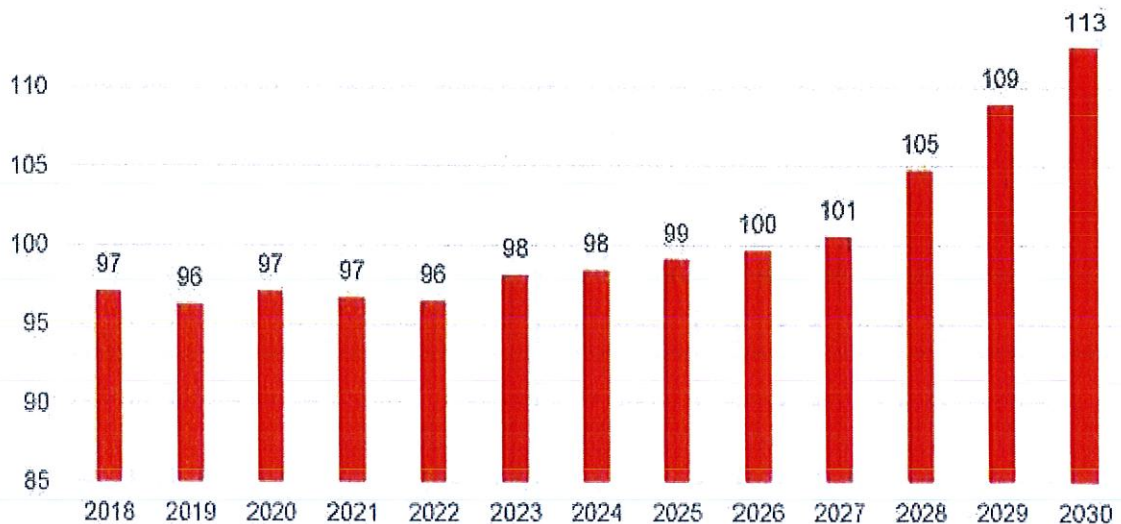
## 3.2 Behov och åtgärder

Bräcke kommun har genomfört en kartläggning över SÄBO-platser baserat på tillgänglig statistik såsom andelen invånare 65+, förväntat antal 65–79 år, beläggning: antal biståndsbeslut etc. Kartläggningen innefattar data baserat på genomlysning av äldreomsorgen i Bräcke kommun genomförd i mars 2018<sup>4</sup>. Enligt befolkningsprognosen framgår att befolkningen i Bräcke kommun kommer att minska med 311 personer fram till 2030 där majoriteten av minskningen kommer att ske i åldrarna 20–64 år. Antalet invånare i åldersgruppen 65+ kommer att öka med 104

<sup>3</sup> Beteendemässiga och Psykiska Symptom vid Demens

<sup>4</sup> Kommunstyrelsen 2018/196

personer varav 68 personer i Bräcke och 77 personer i Gällö, däremot beräknas en minskning i Kälarne med 38 personer.



Figur 2: Behov av Särskilda boendeplatser, Bräcke kommun

I kartläggningen framgår det att det finns förutsättningar att minska antalet SÄBO-platser från 99 stycken till 93 stycken. Kartläggningen har tagit hänsyn till kommunens förmåga att leva upp till lagstadgade regler, efterfrågan på SÄBO-platser, ekonomi och bemanningssituation. Utifrån detta beslutade kommunstyrelsen<sup>5</sup> att sex platser på avdelning tre i Kälarne stängs så snart som möjligt så att antalet SÄBO-platser i kommunen totalt minskas till 93 stycken. Kommunstyrelsen beslutade även om intagningsstopp på Tallgläntan i Kälarne från och med den 23 maj 2019 till och med att minskningen av antalet platser är gjord till 25 SÄBO-platser samt sex stycken korttidsplatser. Vid intervjuerna framkom det att vård- och omsorgschefen fått i uppdrag att genomföra en kartläggning av den framtida organisationen av äldreomsorgen i Bräcke kommun på lång sikt. Kartläggningen ska innefatta vilken typ av boende som behövs i kommunen samt var dessa bör vara lokaliserade och ska vara färdigställd under 2020.

Bräcke kommun har under ett antal år tillbaka haft ett överskott av SÄBO-platser i förhållande till behovet. Till följd av detta beslutade kommunfullmäktige i december 2017<sup>6</sup> att uppdra kommunstyrelsen att avveckla Bergsvägens demensboende (10 platser) samt minska antalet SÄBO-platser på Tallgläntan i Kälarne med fyra stycken.

I maj 2019<sup>7</sup> tog kommunstyrelsen även beslut om att överlämna ett förslag till kommunfullmäktige gällande försäljningen av elevhemmet till Statens Bostadsomvandling (SBO) givet att elevhemmet byggs om till ett trygghetsboende eller ett seniorboende för äldre. En del i beslutet var att Bräcke kommun inte har de ekonomiska förutsättningarna att bygga om fastigheten själv och alternativet är att

<sup>5</sup> Kommunstyrelsen 2019-05-22, § 85

<sup>6</sup> Kommunfullmäktige 2017-12-19, §119

<sup>7</sup> Kommunstyrelsen 2019-05-22, § 79

kommunen då måste riva elevhemmet vilket skulle kosta en ansevärd summa. Tanken med försäljningen är att omvandla elevhemmet till ett boende för äldre och på så sätt få en rörelse på bostadsmarknaden. I juni 2019<sup>8</sup> beslutade kommunfullmäktige försäljningen av elevhemmet till SBO förutsatt att elevhemmet byggs om till ett boende för äldre. Det framkom vid intervjuerna att vård- och omsorgsavdelningen initialt sett inte varit delaktiga i diskussionerna kring ombyggnationen av elevhemmet till ett boende för äldre. Det framkom att det hade varit en bra förutsättning om det funnits en planering för särskilt boende för att kunna göra en analys av hur många SÄBO-platser som behövs utifrån att det finns ett trygghetsboende samt även seniorboende att ta hänsyn till. Under hösten 2019 har det gått ut en enkätundersökning till medborgarna för att undersöka intresset för ett trygghetsboende, denna undersökning är dock ej färdigställd ännu.

Under 2018 framtogs nya riktlinjer för biståndshandläggningen enligt socialtjänstlagen<sup>9</sup>, vilket bedömning av det individuella behovet utgår ifrån. Riktlinjer utgår från socialtjänstlagen och biståndsbedömningen ska enligt rutin även bygga på Socialstyrelsens allmänna råd och handbok för handläggning och dokumentation inom socialtjänsten, IBIC<sup>10</sup> och BAS<sup>11</sup>. I riktlinjerna framgår att behovsbedömningsprocessen ska inrikta sig på den enskildes behov och inte på de insatser som socialtjänsten tillhandahåller. Vidare framkommer även att hänsyn ska tas till den enskildes självbestämmande, integritet och delaktighet. Just nu skriver socialsekreterarna utredningar enligt BAS och det har förts resonemang kring IBIC. Det framkom vid intervjuerna att det finns medel i budgeten att arbeta med implementeringen av IBIC, det bedöms däremot som osäkert om verksamheten är rustade för att implementera detta inom det närmste året då det finns övriga processer som behöver färdigställas. Det kommer samtidigt att ske ett byte av dokumentationssystem där Lifecare ska ersätta Procapita.

Enligt de intervjuade finns det utvecklingspotential kring hur hänsyn tas till den enskildes självbestämmande, integritet och delaktighet både vad gäller myndighetssidan och verkställigheten, vilket även kan härledas till att vikande resultat i brukarbedömningen inom SÄBO.

### 3.2.1 Bedömning

Vi kan konstatera att IBIC i nuläget inte är implementerat i verksamheten. Detta dels utifrån att verksamheten har pågående processer som ännu inte är färdigställda samt att det i nuläget inte upplevs som att verksamheten är rustade för att implementera IBIC. Vi bedömer att det i nuläget inte är aktuellt att implementera IBIC utifrån att det kräver en stor planering för både myndighetssidan samt verkställigheten för implementering av detta. Det kommer även medföra ett omställningsarbete både vad gäller beslut men även verkställandet av insatser. Därav bedömer vi att det behöver ske en god planering inför dess införande.

<sup>8</sup> Kommunfullmäktige 2019-06-12, § 47

<sup>9</sup> Kommunstyrelsen 2018-11-28, § 117

<sup>10</sup> Individens behov i centrum,

<sup>11</sup> Behov av stöd

Det finns vikande resultat i brukarbedömningen på SÄBO, detta kan enligt intervjuerna bero på att det finns en utvecklingspotential kring den enskildes självbestämmande, integritet och delaktighet. Vi bedömer att det behöver ske ett arbete med att utveckla instrument och uppföljningsmoment i syfte att förbättra detta. Exempelvis genom att den enskilde brukaren i största möjliga utsträckning ges inflytande och medbestämmande över när och hur insatser ska ges, och att synpunkter fångas upp kring brukarens tillvaro och blir en naturlig del i uppföljningen av genomförandeplanen. Det behöver per automatik inte innebära att allt går att implementera i verksamheten men det bör finnas en dialog med brukaren utifrån de synpunkter som finns kring dennes tillvaro och möjlighet förändra genomförandeplanen.

Vi bedömer att det funnits goda underlag för att minska antalet SÄBO-platser i Bräcke kommun. Vi kan däremot konstatera att vård- och omsorgsavdelningen inledningsvis inte varit delaktiga i arbetet kring ombyggnationen av elevhemmet till ett seniorboende. Det framkom även att det tidigare inte funnits en god planering för särskilda boendeformer att ta ställning till. Det hade exempelvis varit lämpligt att ha denna typ av planering för att kunna genomföra en analys över hur många SÄBO-platser som behövs utifrån att det sedan tidigare finns ett trygghetsboende och nu även ett beslut om ett seniorboende. Det framkom att det under hösten 2019 påbörjats ett arbete med att se över den långsiktiga planeringen av framtida SÄBO-platser. Vi rekommenderar att kommunstyrelsen följer upp och säkerställer arbetet med planeringen av framtida SÄBO-platser.

### 3.3 Kompetensförsörjning och sjukfrånvaro

Enligt de intervjuade finns det idag stora svårigheter att rekrytera personal och det finns problem med att klara av bemanningen för att täcka behovet. I dagsläget finns det dock relativt hög andel undersköterskor i verksamheterna (82,1 procent). Däremot är det inte aktuellt att lönekonkurrera med andra kommuner utan det handlar mycket om att tänka nytt och förnya de arbetssätt som finns idag. Det har även anställts en person på projektanställning för att dels kunna arbeta med heltidsresan men även kunna stötta upp cheferna och arbeta med sänkta sjuktal, arbetsmiljö och scheman.

Kommunfullmäktige fastställde en kompetensförsörjningsstrategi i juni 2019<sup>12</sup>. Av kompetensförsörjningsstrategin lyfts ett antal fokusområden, däribland breddad rekrytering, ökad sysselsättningsgrad, omfördelning av arbetsuppgifter och främja ett gott ledarskap. Det framgår även att respektive nämnd ska utarbeta relevanta åtgärder med utgångspunkt i fokusområdena som finns beskrivna och årligen äska om eventuella resurser för att genomföra insatser utifrån fokusområdena.

I samband med framtagandet av kompetensförsörjningsstrategin var samtliga avdelningschefer med och det framkom att det finns en medvetenhet kring kompetensförsörjningsproblematiken inom vård- och omsorgsavdelningen. Det finns bland annat ett samarbete med arbetsmarknadsenheten kring extratjänster där de som är långt ifrån arbetsmarknaden har möjlighet att pröva på ett arbete inom vård- och omsorgen. Verksamheterna tar även emot praktikanter för att på så sätt kunna locka personal på sikt. Enligt intervjuerna kommer samtliga chefer att under 2020 genomgå

<sup>12</sup> Kommunfullmäktige 2019-06-12, § 44

ett chefsutvecklingsprogram som kommer ha fokus på ledarskap. Vid framtagandet har samtliga verksamheter varit delaktiga och lämnat synpunkter på vad chefsutvecklingsprogrammet bör ha för inriktning. Däremot upplevs det av de intervjuade att det skulle gå att göra mycket mer men att det i nuläget inte fullt ut finns resurser för att kunna arbeta mer strategiskt.

Gällande verkställighetens möjligheter till omfördelning av personal har det skett en stor utveckling de senaste åren enligt de intervjuade. Det upplevs idag finnas en medvetenhet och tanke kring effektivt resursutnyttjande men samtidigt finns det fortfarande kvar spänningar och låsningar på vissa enheter som kräver ett tydligt arbete och ledarskap för att förändra förhållningssätt.

Sjukfrånvaron bland personalen inom verksamheterna har minskat något sedan 2017 (9,98 procent) och låg 2019 på en nivå motsvarande 9,2 procent. Enligt intervjuerna har det tidigare inte skett någon uppföljning på enhetsnivå av sjukfrånvaron men sedan drygt ett år tillbaka följs sjukfrånvaron månadsvis på enhetsnivå. Det har dock skett insatser för att minska sjukfrånvaron bl.a. chefskontakt vid första sjukdag, förstadays-intyg vid specifika fall, samt ett stort arbete övergripande arbete kring arbetsmiljön i verksamheterna. Det upplevs också finnas mycket mer att arbeta med för att sänka sjukfrånvaron. Vid intervjuerna framkom det att det upplevs som att kommunen idag arbetar hårdare med avslut av personal samtidigt som det finns ett behov av mer stöd i rehabprocessen då enhetscheferna alla gånger inte har resurserna att driva hela rehabprocesser samt att det inte finns en tydlighet kring när HR-enheten ska kopplas in.

### 3.3.1 Bedömning

Vi bedömer att den övergripande kompetensförsörjningsstrategin framtagen av kommunstyrelsen bör kompletteras med en konkret och tidsatt handlingsplan med uppföljningsmoment. Detta för att ett samlat grepp kring kommunens framtida behov och åtgärder för att hantera detta kommer till stånd.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen behöver fastställa rutiner och arbetssätt för att regelbundet kartlägga och följa upp rekryteringsbehoven. Utöver att följa kommande pensionsavgångar bör kartläggningen bör även innefatta en prognos över den demografiska utvecklingen, trender, alternativa lösningar och möjliga lagändringar som kan påverka behovet. Detta för att skapa en samstämmig bild av rekryteringsbehov för att möjliggöra prioriteringar. Kartläggningen bör utgöra en del i det kommande kompetensförsörjningsarbetet.

Det framkom vid intervjuerna att det upplevs ha skett en förbättring gällande omfördelning av personal mellan verksamheterna. Det framkom även att samtliga chefer kommer att genomgå ett chefsutvecklingsprogram under 2020, vilket vi ser positivt på.

Vi kan konstatera att trots den minskning som skett sedan 2017 så är 2019 års sjukfrånvaro fortsatt hög (9,2 procent). Det bedrivs idag insatser på olika håll inom vård- och omsorgsavdelningen som exempelvis chefskontakt vid första sjukdag, första dags intyg vid specifika fall samt ett övergripande arbete kring arbetsmiljön. Det framkom även att det tidigare inte skett någon uppföljning på enhetsnivå av

sjukfrånvaron men sedan drygt ett år tillbaka följs sjukfrånvaron månadsvis på enhetsnivå. Det upplevs finnas ett behov av mer stöd i rehabprocesserna för enhetscheferna samt att det finns en otydlighet kring när HR-enheten ska kopplas in.

Det har inte genomförts några analyser eller någon systematisk uppföljning om de åtgärder som vidtagits gett effekt. Vi kan inte heller se att det genomförts några riktade åtgärder utöver rehabprocessen och chefskontakt vid första sjukdag för att minska korttidsfrånvaron inom vård- och omsorgsavdelningens verksamheter.

Vi bedömer att det finns ett behov av analyser inom HR-området på flera verksamhetsnivåer, som stöd för att identifiera och prioritera eventuella åtgärder.

Ett exempel är fördjupade analyser av sjukfrånvaro och personalavgångar. Andra exempel på fördjupad analys är goda exempel, d.v.s. verksamheter som har såväl god ekonomi som låga sjukskrivningstal och personalomsättning. Ett syfte med sådana analyser är att klargöra faktiska effekter, vidareutveckla och skapa möjligheter till systematisk spridning inom berörda organisationsdelar.

## 4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning är att det till stor del finns inarbetade processer och arbetssätt för styrning och uppföljning av boendeverksamheten men att denna kan utvecklas ytterligare för att tydliggöra styrning och utveckling av boendeverksamheten. Gällande kompetensförsörjning och sjukfrånvaro är vår bedömning att kommunens planering och åtgärder för att dels minska sjukfrånvaron men även lösa framtida personalförsörjningsbehov inte är tillräckliga.

### 4.1 Rekommendationer

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi att:

- att kommunstyrelsen ser över och utvecklar styrning och uppföljning av boendeverksamheten, se avsnitt 3.1.1 inklusive exempel
- att kommunstyrelsen ser över och utvecklar arbetet kring den enskildes självbestämmande, integritet och delaktighet, se avsnitt 3.2.1 inklusive exempel
- att kommunstyrelsen säkerställer arbetet med planeringen av framtida SÄBO-platser färdigställs, se avsnitt 3.2.1
- att kommunstyrelsen ser över arbetet med kompetensförsörjning samt säkerställer att kompetensförsörjningsstrategin följs av en handlingsplan och uppföljningsmoment, se avsnitt 3.3.1
- att kommunstyrelsen tydliggör ansvarsfördelningen i rehabprocessen, se avsnitt 3.3.1
- att kommunstyrelsen genomför analyser inom HR-området, se avsnitt 3.3.1 inklusive exempel





Bräcke kommun  
Granskning av äldreboende

2020-03-31

Datum som ovan

KPMG AB

Oskar Nordmark  
*Kommunal revisor*

*Lena Medin*  
*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.