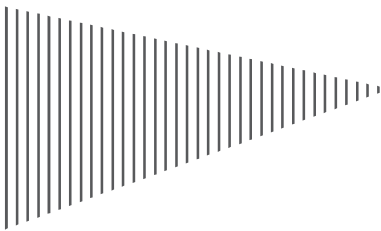


Granskning av servicenämndens styrning av bemanningfunktionen

Värnamo kommun



Carl-Henrik Sölvinger &
Anna Färdig

2022-03-22

Innehåll

Sammanfattning	4
Inledning.....	5
Bakgrund	5
Syfte och revisionsfrågor	5
Genomförande och avgränsning	5
Revisionskriterier	6
Mål och ansvarsfördelning.....	7
Revisionskriterium	7
Organisation	7
Uppdrag	7
Hantering av bokningar	9
Bedömning	9
Kompetens och genomförandegrad.....	11
Kvalifikationskrav	11
Bedömning	12
Uppföljning.....	13
Revisionskriterium	13
Uppföljning	13
Bedömning	15
Slutsats.....	16
Rekommendationer	16
Bilaga 1 Källförteckning	18
Bilaga 2 Revisionskriterier	19
Kommunallagen (2017:725) 6 kap	19
Reglemente servicenämnden, 2020-02-27	19

Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Värnamo kommun granskat om servicenämnden har en ändamålsenlig styrning av bemanningsfunktionen.

Vår sammanfattande bedömning är att servicenämnden inte har en ändamålsenlig styrning av bemanningsfunktionen. Det finns en dokumenterad uppdragsbeskrivning men vi bedömer att den inte har förankrats tillräckligt hos de beställande verksamheterna.

Servicenämnden är utförare och ska erbjuda tjänster präglad av ett serviceinriktat arbetssätt, men vi noterar att det saknas överenskommelser/serviceavtal mellan servicenämnden och de beställande nämnderna. Det finns därmed inget avtal som reglerar kvaliteten på tjänsten som ska erbjudas eller sanktioner som reglerar vad som händer om avtalad servicenivå inte uppnås.

Det är positivt att det sker löpande uppföljning av statistik på verksamhetsnivå samt avstämningar med de beställande verksamheterna. Däremot bedömer vi att det inte finns ett tillräckligt arbete med att utvärdera och förbättra servicenivån.

Genomförd utredning från 2020 visade att det fanns ett stöd hos de beställande verksamheterna för att ha en fortsatt verksamhet under servicenämnden. Nämnden behöver dock ta ett tydligare kundperspektiv och stärka dialogen med beställande verksamheter. Särskilt då genomförda intervjuer visat på att det finns ett missnöje kring bemanningsfunktionens leverans.

Servicenämnden rekommenderas att:

- ▶ Att upprätta överenskommelser med de beställande nämnderna för att tydliggöra ansvar och förväntningar
- ▶ Genomföra mätningar av kundnöjdheten och medarbetarnas trivsel gällande bemanningsenhetens vikarier
- ▶ Tydliggöra hur iakttagelser från bemanningsenheten och de beställande verksamheterna ska resultera i förbättrande åtgärder
- ▶ Analysera genomförandegraden på enhetsnivå för att förbättra dialogen och bättre tillgodose beställarnas prioriteringar

Inledning

Bakgrund

Av servicenämndens reglemente framgår att nämnden har ansvar för kommunens bemanningsenhet för vikariehantering inklusive kommunens resurspoolspersonal för kost, omsorg och förskola. Inom ramen för uppdraget ska serviceförvaltningen på förfrågan från omsorgsförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen tillhandahålla korttidspersonal så som vikarier. Bemanningenheten tillhandahåller även vikarier till serviceförvaltningens måltidsservice.

Kommunen inrättade bemanningsfunktionen 2015. Bemanningsspoolen består av administratörer, fast anställd personal som kan fördelas till verksamheter vid behov samt en vikariebank.

Det har kommit till revisorernas kännedom att bemanningen inte fungerar så som vore önskvärt. Barn- och utbildningsnämnden samt omsorgsnämnden internfaktureras för bemanningsfunktionen. Det har till revisorerna också framförts att barn- och utbildningsförvaltningen och omsorgsförvaltningen själva har behövt söka och anlita vikarier.

Vid revisorernas grundläggande granskning framför servicenämnden att det kontinuerligt eftersöks ny personal till bemanningsspoolen. Det har dock inte varit möjligt att anställa personal i önskvärd utsträckning. De sökande har dock sällan de nödvändiga kvalifikationerna för att möta kommunens behov.

Mot bakgrund av inkommen information har revisorerna beslutat att granska servicenämndens bemanningsfunktion.

Syfte och revisionsfrågor

Det övergripande syftet med granskningen har varit att bedöma om servicenämnden har en ändamålsenlig styrning av bemanningsfunktionen.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns det en tydlig uppdragsbeskrivning för bemanningsfunktionen med krav på prestation?
- ▶ Motsvarar erbjuden bemanning kvalifikationskraven som efterfrågas av de beställande nämnderna?
- ▶ Är debiteringsmodellen anpassad för de tillfälle då barn- och utbildningsnämnden respektive omsorgsnämnden själva anlitar vikarier?
- ▶ Är nämndens uppföljning av bemanningsfunktionen tillräcklig?

Genomförande och avgränsning

Granskningen utgår från dokumentstudier och intervjuer med ansvariga tjänstepersoner från serviceförvaltningen. Därtill har det genomförts intervjuer med representanter från omsorgsförvaltningen, barn- och utbildningsförvaltningen

och serviceförvaltningen i egenskap av beställare. Se bilaga 1 för en fullständig förteckning över intervjuade funktioner och underlagen som ligger till grund för dokumentstudien.

Granskningen avser servicenämnden.

Revisionskriterier

Granskningens bedömningar utgår från följande revisionskriterier, för att läsa mer om revisionskriterierna se bilaga 2

- ▶ Kommunallagen (2017:725)
- ▶ Reglemente

Mål och ansvarsfördelning

Revisionskriterium

Reglemente servicenämnden

Servicenämnden ska tillhandahålla tjänster för vikariehantering och resurspoolpersonal för kost, omsorg och förskola.

Organisation

Bemanningsenheten ingår i serviceförvaltningen. Enheten består av:

- ▶ 10 administratörer som hanterar bokningar samt rekrytering och introduktion
- ▶ Tre vikariepooler med sammanlagt 33 tillsvidareanställda vikarier
- ▶ Vikariebank med timavlönade korttidsvikarier

Enheten arbetar mot förskolan, kostverksamheten och omsorgen (äldreomsorg och LSS). Enheten hanterade 45 000 beställningar 2021.

Uppdrag

Det finns en dokumenterad uppdragsbeskrivning för bemanningsenheten från 2015. Uppdragsbeskrivningen är framtagen på tjänstepersonsnivå och är inte beslutad av servicenämnden. Enligt uppdragsbeskrivningen ska enheten arbeta utifrån målsättningen om att tillgodose behovet av vikarier för kommunens verksamheter vid:

- ▶ Akut frånvaro
- ▶ Planerad frånvaro
- ▶ Korttidsvikarier upp till 14 dagar

Enheten ska vara bemannad dagtid alla dagar året runt och ansvara för dokumentation och bevakning av LAS-dagar. Vidare framgår det att bemanningsenheten ansvarar för löneberedning och att kostnaderna belastar rätt verksamhet.

Det finns inga serviceavtal mellan servicenämnden och de beställande nämnderna som anger vilken kvalitetsnivå som leveransen (bemanningsverksamheten) ska hålla.

Verksamheterna som använder bemanningsenheten förbinder sig till att anmäla alla behov av korttidsvikarier. Bemanningsenheten och verksamheterna ska tillsammans bedöma när det finns behov av fler korttidsvikarier. Det framgår på flera ställen i uppdragsbeskrivningen att arbetet ska präglas av serviceinriktat förhållningssätt.

I september 2020 beslutade servicenämnden om ett reviderat uppdrag för bemanningsenheten. Beslutet omfattar nio områden, bland annat enhetens ansvar vid introduktion, vikariers arbetsplats och hur sårbara verksamheter ska hanteras.

Uppdragsbeskrivningen från 2015 har inte reviderats utifrån nämndens beslut 2020 och är enligt uppgift fortfarande styrande för verksamheten.

De intervjuade representanterna från de beställande organisationerna känner inte till uppdragsbeskrivningen från 2015. Servicenämnden och de beställande nämnderna har inte upprättat någon överenskommelse eller avtal. I februari 2020 skickade bemanningsenheten ut information till de beställande förvaltningarna om vilka tjänster som enheten utför åt verksamheten. Vid intervju med de beställande verksamheterna framkommer att det finns olika förväntningar på vad som ska levereras av bemanningsenheten.

Servicenämndens verksamhetsplan innehåller en indikator kopplat till bemanningsenheten

Indikator	Målnivå 2021
Andelen genomförda bokningar av bemanningsenheten	88 %

Debiteringsmodell

Debiteringsmodellen framgår inte av uppdragsbeskrivningen. Enligt uppgifter från intervju samt erhållen kostnadskalkyl baseras ersättningen på följande:

- ▶ Kostnad för bemanningsenhetens bokningsfunktion (administrativ avgift). Kostnaden är fördelat procentuellt mellan de tre beställande verksamheterna utifrån förväntad omfattning av beställda timmar.
- ▶ Avgift för sjukskrivningslön korttidsvikarier. Kostnaderna fördelas utifrån faktisk kostnad hos köpande förvaltning.
- ▶ Avgift för ej belagd tid i resurspoolerna. Ej belagd tid innebär den tid resursen inte är tillgänglig för uthyrning (introduktion, semester, utbildning, inga behov etc.). Avgiften motsvarar 5% av den totala beräknade arbetstiden

Sammanfattningsvis betalar verksamheterna en fast årlig administrativ avgift samt ersättning för sjukskrivning och ej belagd tid. Beställarna betalar personalkostnaderna (lön och sociala avgifter) både i de fall som en vikarie anlitas av bemanningsenheten och direkt via verksamheten. Ersättningen till bemanningsenheten påverkas inte av om verksamheterna anlitar egna vikarier.

Intervjuer med beställande verksamheter visar att det finns en osäkerhet över hur debiteringsmodellen är uppbyggd, exempelvis avseende beräkning av avgiften för ej belagd tid i resurspoolen. Det framkommer även att verksamheterna inte fullt ut känner att ersättningen motsvarar förväntningarna på servicen.

Under 2021 uppgick ersättningen till bemanningsenheten till följande:

	Förskola	Omsorg	Måltidsverksamhet
Administration	1 329 tkr	3 946 tkr	453 tkr
Korttidsvikarier	25 tkr	76 tkr	9 tkr
Vikariepool	790 tkr	1 950 tkr	185 tkr
Totalt	2 144 tkr	5 972 tkr	647 tkr

Därutöver tillkommer personalkostnader i form av lön och sociala avgifter för vikarien och personalen i vikariepoolen.

Hantering av bokningar

Beställande verksamheter anmäler behov av vikarier via kommunens personalsystem. Bemanningenheten hanterar därefter förfrågan och återkopplar om det finns tillgängliga vikarier. Om bemanningenheten inte kan bemanna förfrågan skickas ärendet tillbaka till verksamheten som ska registrera ärendet på nytt. Blir ärendet inte löst får verksamheten hantera situationen genom att exempelvis omfördela eller beordra personal.

Omsorgsförvaltningen har anställt egna vikarier till äldreomsorgen. Det förekommer att vikarier inom förskolan och äldreomsorgen bokas in direkt av verksamheten utan använda sig av bemanningenheten. Vid intervju framförs att det finns en utbredd uppfattning om att det är så många beställningar som inte blir lösta och att verksamheterna därför bokar in vikarien själva direkt utan att registrera det i systemet.

Verksamheterna får ingen information om vem som ska vara vikarie¹. Det uppges vara problematiskt att vikarien inte kan kontaktas utan att gå via bemanningenheten. Om en vikarie inte kan genomföra ett inbokat arbetspass (exempelvis på grund av sjukdom) ansvarar vikarien för att meddela verksamheten. Vid intervju framkommer att det har uppstått situationer där vikarien uteblivit utan att verksamheten informerats.

Vid intervjuer med både bemanningenheten och beställande verksamheter framförs att personalsystemet försvårar hanteringen och planeringen av bemanningen. Bemanningenheten ser behov av ett verksamhetssystem som möjliggör mer flexibla lösningar och uppföljningar. Det pågår upphandling av nytt personalsystem.

Vikarier ska registrera vilka datum som de finns tillgängliga. När bemanningenheten får en beställning kontaktas vikarierna som finns tillgängliga. Enheten kontaktar inte personer som inte är registrerade som tillgängliga². Det förekommer att personer som varit registrerade som ej tillgängliga har tackat ja till arbetspass när verksamheterna har frågat dem direkt. De beställande verksamheterna upplever därmed att det har funnits situationer där beställningar har lösts av verksamheterna även fast det inte har funnits några vikarier tillgängliga enligt systemet. Vikarien har därmed varit de facto tillgänglig när verksamheten ringt men inte markerat sig som tillgänglig i personalsystemet.

Bedömning

Vi bedömer att det inte finns en tydlig uppdragsbeskrivning med krav på prestation. Det finns en uppdragsbeskrivning men vi bedömer att det inte finns en tillräcklig koppling mellan den beställande verksamheten och bemanningenheten.

¹ Vid sakgranskning framkommer att informationen finns tillgänglig i systemet.

² Vid intervju framförs att personerna som är registrerade som ej tillgängliga inte kontaktas med hänsyn till arbetsmiljöaspekter. Från och med november 2021 har även personer som registrerat sig som ej tillgängliga kontaktats pga. stort behov av vikarier.

Bedömningen görs mot bakgrund av att det saknas överenskommelser/serviceavtal som reglerar kvaliteten på tjänsten som ska erbjudas, sanktioner som reglerar vad som händer om avtalad servicenivå inte uppnås samt definitioner som säkerställer att parterna är överens exempelvis avseende när ett ärende ska betraktas som löst respektive olöst.

Vi noterar även att uppdragsbeskrivningen från 2015 inte har reviderats utifrån nämndens beslut.

Granskningen visar att det finns parallella system där vikarier både bokas in av bemanningsenheten och genom direktkontakt från verksamheten. Nuvarande arbetssätt riskerar leda till minskat förtroende för varandras verksamheter och att kommunens resurser inte används på bästa sätt. I uppdragsbeskrivningen framgår att verksamheterna som använder bemanningsenheten förbinder sig till att anmäla alla behov av korttidsvikarier. Samtidigt indikerar det faktum att verksamheterna har anställt egna vikarier att servicenämnden inte fullt kunnat tillhandahålla tjänster för vikariehantering och resurspoolpersonal.

Vi bedömer att det inte finns tydliga krav på prestation kopplat till debiteringsmodellen. Debiteringsmodellen tar inte hänsyn till de tillfällen då beställande verksamheter själva löser sina vikariebehov. Nivån på ersättningen påverkas inte heller av hur stor andel av bokningarna som genomförts. Det finns därmed inga incitament eller krav avseende genomförandegrad.

Mot bakgrund av ovanstående rekommenderas servicenämnden att:

- ▶ Att upprätta överenskommelser med de beställande nämnderna för att tydliggöra ansvar och förväntningar på prestation

Kompetens och genomförandegrad

Kvalifikationskrav

I servicenämndens delårsrapport framgår att antalet beställningar har ökat med 19 procent under 2021 i jämförelse med 2020. Störst ökning återfinns inom särskilt boende (56 procent) och förskolan (46 procent).

Bemanningsenheten erbjuder vikarier inom följande yrkeskategorier:

- ▶ Undersköterskor
- ▶ Vårdbiträde
- ▶ Barnskötare
- ▶ Förskoleresurser
- ▶ Måltidsbiträden
- ▶ Kock

Servicenämnden uttrycker i sin verksamhetsplan 2022-2024 att enheten är redo för ytterligare uppdrag från fler verksamheter t.ex. lokalvårdare, sjuksköterskor och fastighetsskötare.

Enligt nämndens egen statistik har genomförandegraden inom nuvarande verksamhet per vecka 2021 varierat från 62 till 100 procent³:

- ▶ Förskola från 71-100 procent
- ▶ Särskilt boende för äldre från 69-95 procent
- ▶ Hemtjänst från 62-92 procent
- ▶ Funktionshinderomsorg från 63-93 procent
- ▶ Måltidsservice från 68-100 procent

Antal veckor med en genomförandegrad på 80 procent eller lägre varierar mellan verksamheterna från 3 till 24 veckor 2021.

Det finns ett önskemål om ökad service i samband med leverans av vikarier från de beställande verksamheterna. I nämndens verksamhetsplan menar man att ett framtida systemstöd i form av en robot som klarar vikarietillsättningen med hundra procentig matchning skulle kunna ge möjligheter att nå denna ökade servicenivå.

Samtliga beställande förvaltningar uttrycker att det är svårast att få vikarier till geografiska ytterområden, även fast verksamheterna har meddelat att dessa beställningar ska prioriteras. Det finns inga uttalade direktiv för hur korttidsvikarier respektive vikariepoolen ska användas för att öka genomförandegraden i ytterområdena. Störst utmaningar återfinns avseende kockar och personal inom funktionshinderomsorgen.

Inom måltidsservice hanteras bokningar i ytterområdena vanligtvis genom att flytta personal från de centrala köken och därefter boka in en vikarie till det centrala köket. Verksamhetscheferna för måltidsservice och bemanningsenheten sitter i samma lokaler vilket uppges underlätta flexibla lösningar.

³ Genomsnittet för verksamheterna varierar från 80-86 procent

Bemanningsenheten ansvarar för annonsering och rekrytering av semestervikarier. Enhetschef inom den beställande verksamheten formulerar en kravlista över vilka kompetenser som behövs. Det har förekommit att bemanningsenheten inte har lyckats rekrytera personal med den efterfrågade kompetensen och att enhetschefen därför har fått revidera kravlistan.

I servicenämndens protokoll från oktober 2021 framgår att enheten och omsorgsförvaltningen påbörjat planeringen av semestervikarier inför sommaren 2022.

Enligt uppdragsbeskrivningen och iakttagelser från intervjuer ansvarar bemanningsenheten för introduktion av nyanställda vikarier. Introduktionen skiljer sig åt beroende på vilken verksamhet som vikarien ska arbeta inom. Beroende på verksamhet består introduktionen av exempelvis webbutbildningar, bredvidgång och fysiska utbildningar.

Bedömning

Vi bedömer att erbjuden bemanning delvis motsvarar kvalifikationskraven som efterfrågas av de beställande nämnderna. Vi noterar att det förekommer att beställningar inte kan genomföras, särskilt inom hemtjänsten där antalet olösta bokningar var 20 procent eller högre under 24 veckor 2021. Bedömningen görs även mot bakgrund att bemanningsenheten inte har lyckats rekrytera personal med den efterfrågade kompetensen och att enhetschefer därför har fått revidera sin kravlista.

Samtidigt bedömer vi att det är tydligt uttryckt vem som har ansvar för introduktionen av vikarier samt vad som ska ingå i introduktionen.

Uppföljning

Revisionskriterium

Kommunallagen 6 kap

Nämnderna ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer, samt i enlighet med lagar och författningar som gäller för verksamheten.

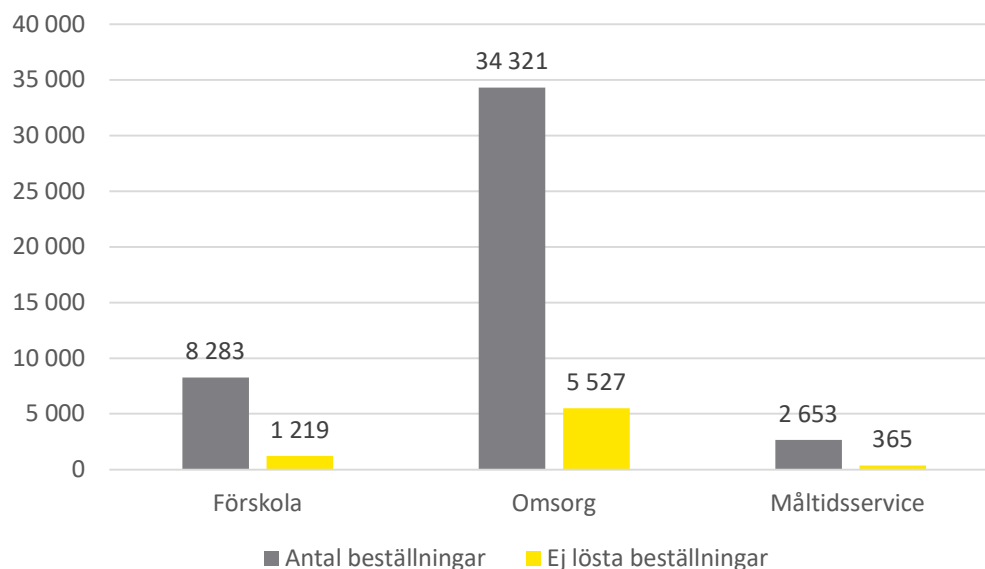
Nämnderna ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Uppföljning

Enhetschefen har regelbundna avstämningsmöten med kontaktpersoner inom de beställande verksamheterna⁴. Mötesfrekvensen varierar utifrån behov och har exempelvis varit tätare i perioder med hög sjukfrånvaro i verksamheterna.

Bemanningsenheten följer upp genomförandegraden via ett antal nyckeltal.

Statistik över antal beställningar 2021



Källa: Statistik från bemanningsenheten

Det finns ingen statistik över genomförandegraden för respektive enhet. Vid intervju med de beställande verksamheterna framförs att deras upplevelse är att genomförandegraden är lägre än vad statistiken visar.

⁴ Mötesfrekvensen varierar mellan varje och varannan månad beroende på verksamhet.

Bemanningsenheten har inte genomfört någon nöjdhetsmätning hos de beställande verksamheterna. Det har inte heller gjorts någon medarbetarundersökning bland enhetens vikarier. Det genomförs en utvärdering av sommarvikarier inom omsorgsförvaltningen efter varje semesterperiod. Resultatet presenteras för servicenämnden.

Flera av de intervjuade verksamheterna framför att det finns ett missnöje hos medarbetarna avseende återkoppling vid planerad frånvaro. Enligt bemanningsenhetens uppdragsbeskrivning ska medarbetaren få återkoppling om planerad frånvaro inom tre till fem dagar före frånvaron⁵. Vid intervju med de beställande verksamheterna framförs att det leder till oro och osäkerhet hos de anställda när frånvaro som meddelats månader i förväg bekräftas samma vecka som personen ska vara ledig. Det förekommer att personer anmäler sig som sjuka istället för att registrera planerad frånvaro.

I slutet av 2019 gav personalutskottet i uppdrag till omsorgsförvaltningen, barn- och utbildningsförvaltningen och serviceförvaltningen att genomföra en utredning kring bemanningsenhetens uppdrag. Utredningen visade att det fanns ett fortsatt stöd för att organisera bemanningsverksamheten inom servicenämnden, men att det fanns ett behov att se över och utveckla den befintliga organisationen utefter det som framkom i utredningen. Kommunstyrelsen gav därför servicenämnden i uppdrag att se över uppdragsbeskrivningen och i september 2020 beslutade servicenämnden om ett reviderat uppdrag för bemanningsenheten.

I de beställande verksamheternas utredning framgår ett antal utvecklingsområden. Exempelvis:

- ▶ Behov att förenkla beställningssystemet
- ▶ Mer flexibilitet i bokningarna, exempelvis att en del av arbetspasset kan lösas eller att vikarier delar på beställningar
- ▶ Fler lösta bokningar i geografiska ytterområden

I servicenämndens protokoll från 2021 framgår att nämnden har fått information om bemanningsenheten vid samtliga sammanträden. Informationen har presenterats av förvaltningschefen eller verksamhetschefen för bemanningsenheten. Nämnden har bland annat informerats om:

- ▶ Genomförandegrad
- ▶ Rekryteringsbehov
- ▶ Pågående arbete
- ▶ Arbetet med semestervikarier

Nämndens delårsrapport innehåller en beskrivning över bemanningsenhetens viktigaste händelser under året och hur verksamheten påverkats av pandemin. Vidare framgår enhetens resultat för målet om genomförandegrad.

Servicenämndens interna kontrollplan 2021 innehåller ett område avseende sjuklön till korttidsvikarier. I uppföljningen av den interna kontrollen framgår att det finns behov av fortsatta kontroller. Nämnden har inte beslutat om några åtgärder utifrån resultatet.

⁵ Enligt bemanningsenhetens uppdragsbeskrivning

Bedömning

Vi bedömer att servicenämnden till viss del har en tillräcklig uppföljning av bemanningsenheten. Det är positivt att det sker löpande uppföljning av genomförandegraden samt att enhetschefen har löpande kontakt med de beställande verksamheterna via avstämningsmöten.

Däremot bedömer vi att det inte finns ett tillräckligt arbete med att utvärdera och förbättra servicefunktionen. I uppdragsbeskrivningen framgår att tjänsterna ska präglas av god service. Iakttagelser från intervjuer och utredningarna från 2020 visar att det finns områden där beställarna upplever att servicen behöver stärkas.

Det är centralt att beställarna har möjlighet att påverka uppdragsbeskrivning/serviceavtal och därvidlag utveckla tjänsten. Det är därför en brist att uppdragsbeskrivningen inte har reviderats efter de beställande verksamheternas utredningar över bemanningsenheten. Särskilt då utredningarna visade ett behov att se över och utveckla den befintliga organisationen.

Vidare bedömer vi att det inte sker en tillräcklig uppföljning av genomförandegraden på enhetsnivå. Det går inte att se om det finns stora variationer i genomförandegraden mellan olika enheter. Vi bedömer att det är av vikt att följa variationen inom verksamhetsområdena, särskilt då det enligt uppgift finns en större problematik i geografiska ytterområden. Uppföljningen är ett sätt att kunna identifiera behov av riktade insatser och styra resurser för att upprätthålla en hög servicenivå inom samtliga områden.

Mot bakgrund av ovanstående rekommenderas servicenämnden att:

- ▶ Genomföra mätningar av kundnöjdheten och medarbetarnas trivsel
- ▶ Tydliggöra hur iakttagelser från bemanningsenheten och de beställande verksamheterna ska resultera i förbättrande åtgärder
- ▶ Analysera genomförandegraden på enhetsnivå för att förbättra dialogen och bättre tillgodose beställarnas prioriteringar

Slutsats

Vår sammanfattande bedömning är att servicenämnden inte har en ändamålsenlig styrning av bemanningsfunktionen. Det finns en dokumenterad uppdragsbeskrivning men vi bedömer att den inte har förankrats tillräckligt hos de beställande verksamheterna.

Servicenämnden är utförare och ska erbjuda tjänster präglad av ett serviceinriktat arbetssätt, men vi noterar att det saknas överenskommelser/serviceavtal mellan servicenämnden och de beställande nämnderna. Det finns därmed inget avtal som reglerar kvaliteten på tjänsten som ska erbjudas eller sanktioner som reglerar vad som händer om avtalad servicenivå inte uppnås.

Debiteringsmodellen tar inte hänsyn till tillfällen då beställande verksamheter själva anlitar vikarier. Det finns inga incitament eller krav avseende genomförandegrad.

Det är positivt att det sker löpande uppföljning av statistik på verksamhetsnivå samt avstämningar med de beställande verksamheterna. Däremot bedömer vi att det inte finns ett tillräckligt arbete med att utvärdera och förbättra servicenivån.

Genomförd utredning från 2020 visade att det fanns ett stöd hos de beställande verksamheterna för att ha en fortsatt verksamhet under servicenämnden. Nämnden behöver dock ta ett tydligare kundperspektiv och stärka dialogen med beställande verksamheter. Särskilt då genomförda intervjuer visar på att det finns ett missnöje kring bemanningsfunktionens leverans.

Denna gransknings rekommendationer bör beaktas innan fler uppdrag från andra verksamheter kopplas till bemanningsenheten.

Revisionsfråga	Svar
▶ Finns det en tydlig uppdragsbeskrivning för bemanningsfunktionen med krav på prestation?	Nej
▶ Motsvarar erbjuden bemanning kvalifikationskraven som efterfrågas av de beställande nämnderna?	Delvis
▶ Är debiteringsmodellen anpassad för de tillfälle då barn- och utbildningsnämnden respektive omsorgsnämnden själva anlitar vikarier?	Nej
▶ Är nämndens uppföljning av bemanningsfunktionen tillräcklig?	Nej

Rekommendationer

Servicenämnden rekommenderas att:

- ▶ Att upprätta överenskommelser med de beställande nämnderna för att tydliggöra ansvar och förväntningar

- ▶ Genomföra mätningar av kundnöjdheten och medarbetarnas trivsel gällande bemanningsenhetens vikarier
- ▶ Tydliggöra hur iakttagelser från bemanningsenheten och de beställande verksamheterna ska resultera i förbättrande åtgärder
- ▶ Analysera genomförandegraden på enhetsnivå för att förbättra dialogen och bättre tillgodose beställarnas prioriteringar

Bilaga 1 Källförteckning

Intervjuade funktioner:

- ▶ Förvaltningschef serviceförvaltningen
- ▶ Verksamhetschef bemanningsenheten
- ▶ Förvaltningschef omsorgsförvaltningen
- ▶ Biträdande verksamhetschef omsorgsförvaltningen
- ▶ Verksamhetschef omsorgsförvaltningen
- ▶ Förvaltningschef barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ Verksamhetschef förskola
- ▶ Ekonom barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ Två rektorer
- ▶ Måltidschef serviceförvaltningen

Analyserade dokument:

- ▶ Samtliga protokoll servicenämnden 2021
- ▶ Delårsberättelse 2021, service nämnden
- ▶ Uppföljning intern kontrollplan 2021, servicenämnden
- ▶ Barn- och utbildningsförvaltningens utredning av bemanningsenheten
- ▶ Måltidsservice utredning av bemanningsenheten
- ▶ Omsorgsförvaltningens utredning av bemanningsenheten
- ▶ Informationsbrev till barn- och utbildningsförvaltningen, omsorgsförvaltningen och måltidsservice 2020
- ▶ Uppdragsbeskrivning bemanningsenheten, 2015-08-18
- ▶ Verksamhetsplan 2022-2024, servicenämnden
- ▶ Statistik lösta uppdrag 2021, bemanningsenheten
- ▶ Protokoll kommunstyrelsen 2020-05-05
- ▶ Protokoll servicenämnden 2020-09-23

Bilaga 2 Revisionskriterier

Kommunallagen (2017:725) 6 kap

Kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnder.

Nämnderna ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer, samt i enlighet med lagar och författningar som gäller för verksamheten.

Reglemente servicenämnden, 2020-02-27

Servicenämnden ska tillhandahålla tjänster för vikariehantering och resurspoolpersonal för kost, omsorg och förskola