

Veronica Welin
Petra Akins
Åsa Hansson
Anna-Maria Månsson
Birgitta Åkerson

Färre antal medarbetare per chef inom vård- och omsorgsförvaltningen

Förslag till beslut

Vård- och omsorgsnämnden beslutar

- att nämnden ställer sig bakom införande av fler chefer för att uppnå ett färre antal medarbetare per chef inom vård- och omsorgsförvaltningen, samt
- att förvaltningen ska arbeta vidare utifrån intentionerna som syftar till förbättrad kvalitet i verksamheten, ökad brukarnöjdhet, förbättrar arbetsmiljö samt ökad attraktivitet som arbetsgivare

Sammanfattning

Det har genomförts översyn och granskning av organisationen inom vård- och omsorgsförvaltningen. Utifrån underlaget har förvaltningen tagit fram förslag för det fortsatta arbetet med fokus på att minska antalet medarbetare per chef inom vård- och omsorgsförvaltningens verksamheter. Initialt föreslås en större förändring ske inom verksamheten särskilt boende för äldre.

Underlag för beslutet

- Vård- och omsorgsförvaltningens tjänsteskrivelse 2022-12-05 Färre antal medarbetare per chef inom vård- och omsorgsförvaltningen
- Konsultrapport: Chefers organisatoriska förutsättningar med fokus på antal medarbetare per chef, 2022-06-08
- Granskningsrapport kommunrevisionen: Lunds kommun, Uppföljning kring arbetsmiljö och sjukfrånvaro, december 2021
- Granskningsrapport kommunrevisionen: Lunds kommun, Granskning kring arbetsmiljö och sjukfrånvaro, november 2019
- Konsultrapport: Översyn av stödfunktionerna 2020-10-05

2022-12-05

Diarienummer

VOO 2022/0627

Ärendet

Bakgrund

CHEFERS ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR

Chefers organisatoriska förutsättningar handlar om de krav och resurser som finns i chefsarbetet. De organisatoriska förutsättningarna som påverkar chefernas möjligheter att fullgöra sina uppdrag är organisatoriska strukturer som antalet medarbetare per chef, tillgång till stödfunktioner samt arenor för dialog.¹

Vård- och omsorgsförvaltningen har genomfört en översyn av förvaltningens organisation med fokus på antalet medarbetare per chef och stödfunktioner.

Antalet medarbetare per chef skiljer sig inom vård- och omsorgsförvaltningens olika verksamheter. Kommunfullmäktige har tidigare haft ett mål om max 30 medarbetare per chef.² Kommunstyrelsen fastställde för 2018–2020 ett arbetsmiljömål för hela Lunds kommun om att antal chefer med färre än 30 medarbetare ska öka.³ Det målet finns dock *inte* längre. Idag finns inget fastställt mål med ett specifikt antal medarbetare per chef, men indikatorn antal medarbetare per chef mäts årligen.⁴

GENOMFÖRD ÖVERSYN AV ORGANISATION INOM FÖRVALTNINGEN

Arbetsmiljöverket tillsyn 2019

Vid Arbetsmiljöverkets tillsyn 2019 framfördes muntligen särskilda rekommendationer om att minska antalet medarbetare per chef till verksamhetschefen för särskilt boende för äldre.⁵

Översyn av stödfunktionerna 2020

2020 gjordes en översyn av stödfunktionerna inom vård- och omsorgsförvaltningens fyra verksamheter, Särskilt boende för äldre, Hemvård, rehabilitering och service för seniorer, Boende LSS samt Stöd och aktivering.⁶

I konsultrapporten presenterades slutsatsen att det bör vara rimligt att sträva mot det (*då gällande*) kommunfullmäktigemålet om 30 medarbetare per chef både utifrån nuläge och i jämförelse med andra kommuner. Utifrån ambitionen med 30 medarbetare per chef

¹ Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna s.11

² Kontakt med HR på kommunkontoret som ej kan hitta specifika beslutet i diariet. Det har dock funnits ett sådant KF-mål enligt mail 2022-11-07.

³ Kommunstyrelsen 2018-05-02 § 129

⁴ HR-konsult

⁵ Verksamhetschef särskilt boende

⁶ Rapport: Översyn av stödfunktionerna, 2020-10-05

2022-12-05

Diarienummer

VOO 2022/0627

så indikerade jämförelsen att mängden stödresurser/funktioner som fanns i förvaltningen var relativt väl dimensionerat. Det fanns inget som tydde på att det var ont om stödresurser, snarare tvärt om.

Konsultens rekommendation var därför att kombinera en chef per enhet med rätt antal medarbetare och rätt stödfunktioner.

Grundprincipen för organisationen kan/bör enligt konsultrapporten vara följande:

- Alla enhetschefer ska ha tillgång till enhetsadministratör som är organiserad på enhetsnivå.
- Alla verksamhetschefer ska ha tillgång till utvecklingsledare/metodutvecklare som är organiserad på verksamhetsnivå.
- Samordnare bör vara en uppgift som varje chef själv bedömer behov och omfattning av.
- Samtliga stödfunktioner på lokal nivå finansieras inom ramen för egen budget, vilket gör att resursfördelningsmodellen blir en viktig förutsättning för ett likvärdigt stöd. Det bör finnas ett handlingsutrymme för cheferna själva att bedöma behovet av stödets omfattning.

Kommunrevisorerna granskning, kring arbetsmiljö och sjukfrånvaro 2019 och 2021

2019 genomförde kommunrevisorerna en granskning kring arbetsmiljö och sjukfrånvaro. Till följd av granskningen 2019 bedömde revisionen att vård- och omsorgsnämnden inte hade tagit fram strategier för att uppnå kommunfullmäktiges *då gällande* mål maximalt 30 medarbetare per chef. Därtill framgick att kommunikationen mellan verksamhetschefer, enhetschefer och medarbetare kring arbetsmiljöfrågor inte fullt ut genomfördes på ett strukturerat sätt. Det uppgavs också att övergripande rutiner inte alltid efterlevdes på enhetsnivå.⁷

Revisionen rekommenderade 2019 vård- och omsorgsnämnden att⁸:

- Planera hur arbetet med det (*då gällande*) kommunfullmäktigemålet gällande 30 medarbetare per enhetschef skulle utföras i organisationen.
- Förtydliga kommunikationen av viktiga arbetsmiljöuppgifter från ledningsnivå till enhetsnivå.
- Försäkra att arbetsmiljörutiner på enhetsnivå efterlevs.

⁷ Granskningsrapport kommunrevisionen: Lunds kommun, Granskning kring arbetsmiljö och sjukfrånvaro, november 2019 s.2

⁸ Granskningsrapport kommunrevisionen: Lunds kommun, Granskning kring arbetsmiljö och sjukfrånvaro, november 2019 s.3

2022-12-05

Diarienummer

VOO 2022/0627

Kommunrevisorerna genomförde hösten 2021 en uppföljande granskning utifrån granskningen 2019, Uppföljning kring arbetsmiljö och sjukfrånvaro.

Till följd av granskningen bedömde revisionen i december 2021 att vård- och omsorgsnämnden har arbetat med att uppnå kommunfullmäktiges tidigare mål kring maximalt 30 medarbetare per chef. Även om kommunfullmäktiges mål inte fanns kvar när revisionen gjorde sin bedömning, bedömde revisionen att det fortfarande finns ett högt antal medarbetare per chef, vilket fortsatt behöver ses över. Revisionen såg positivt på att förvaltningen arbetade aktivt med detta uppdrag och i samband med det också ser över chefers förutsättningar för att bedriva ett aktivt arbetsmiljöarbete.⁹

Revisionen rekommenderade 2021 vård- och omsorgsnämnden att:

Fortsätta arbetet med åtgärder för att säkerställa att chefer har tillräckliga förutsättningar för sitt arbetsmiljöarbete. Detta inkluderade en fortsatt översyn och utvecklingsarbete kring antalet medarbetare per chef.¹⁰

Vård- och omsorgsnämndens beslut utifrån revisionens granskning 2021

Till följd av resultatet av revisionens granskning beslutade vård och omsorgsnämnden i januari 2022¹¹ om åtgärder genom:

- Tydliggöra chefers roll och uppdrag, förväntningar
- Utveckla uppföljningen mellan chef-chef
- Tydliggöra stödfunktioners roller och uppdrag, förväntningar
- Antalet medarbetare per chef
- Eliminera administrativa tidstjuvar

Medarbetarenkäten för verksamheten särskilt boende 2021

Resultatet av kommunens medarbetarenkät 2021 pekar på att verksamheten särskilt boende för äldre har relativt låga resultat avseende ledarskap. På samtliga tre frågeställningar som behandlar ledarskap i medarbetarenkäten har verksamhet särskilt boende ett lägre resultat än både medelvärdet för hela förvaltningen och medelvärdet för hela kommunen.¹² Enheter inom särskilt boende för äldre med många medarbetare per chef hade lägre resultat.¹³

⁹ Missivbrev, Uppföljande granskning av arbetsmiljö och sjukfrånvaro s.3.

¹⁰ Missivbrev, Uppföljande granskning av arbetsmiljö och sjukfrånvaro s. 2.

¹¹ Vård- och omsorgsnämndens beslut 2022-02-01 § 8

¹² Lunds kommuns medarbetarenkät 2021

¹³ Verksamhetschef särskilt boende 2022-09-27

2022-12-05

Diarienummer

VOO 2022/0627

Chefers organisatoriska förutsättningar med fokus på antal medarbetare per chef 2022

En konsult fick 2021 i uppdrag att ge rekommendationer om hur de organisatoriska förutsättningarna för chefskapet inom vård- och omsorgsförvaltningen kan utvecklas, med fokus på antal medarbetare per chef. De organisatoriska förutsättningarna med fokus på antal medarbetare per chef utreddes med fokus på enhetscheferna inom särskilt boende för äldre.

I konsultrapporten 2022 lyfts bla påverkan på medarbetares och chefers arbetssituation, samt påverkan på verksamhetens kvalitet utifrån högt antal medarbetare per chef. Ett högt antal medarbetare per chef innebär ett brett kontrollspann.

Kontrollspann är ett begrepp som beskriver antal medarbetare varje chef kan ansvara för.

Vård- och omsorgsverksamheter är mer lämpade för smala kontrollspann eftersom arbetet innebär många och komplexa arbetsuppgifter både för chefer och medarbetare. Medarbetarna har ett stort behov av vägledning, anpassning och stöd.¹⁴

I konsultrapporten finns en sammanställning av forskning gällande breda kontrollspanns påverkan på kvalitet och arbetssituation.¹⁵

Effekt av breda kontrollspann på chefers arbetssituation:	Effekt av breda kontrollspann på medarbetares arbetssituation:	Effekt av breda kontrollspann på verksamhetens kvalitet:
<p>Breda kontrollspann minskar chefers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontroll över arbetet • Arbetstillfredsställelse <p>Breda kontrollspann ökar chefers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Överbelastning • Stress • Fragmentering och betungande rollkrav • Logikkonflikter i form av svårigheter att balansera olika arbetsuppgifter såsom administration, strategi och personal 	<p>Breda kontrollspann försämrar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbetstillfredsställelse • Engagemang • Medarbetares relation till chefen • Tid för interaktion med chefen vilket medför att medarbetare känner sig mindre sedda <p>Breda kontrollspann ökar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalomsättning • Medarbetares missnöje med arbetsmiljö • Medarbetares missnöje med chefen • Problem i arbetsgruppen 	<p>Stora personalgrupper (breda kontrollspann) minskar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patientnöjdhet <p>Breda kontrollspann ökar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • olyckor och incidenter i verksamheten

¹⁴ Rapport: Chefers organisatoriska förutsättningar med fokus på antal medarbetare per chef, 2022-06-08 s.8

¹⁵ Rapport: Chefers organisatoriska förutsättningar med fokus på antal medarbetare per chef, 2022-06-08 s.9

2022-12-05

Diarienummer

VOO 2022/0627

Konsultrapportens slutsatser och rekommendationer avseende organisering rapporterades i juni 2022¹⁶:

- Skapa en modell för beslut och kontinuerlig översyn av kontrollspann för chefer
- Inför delat ledarskap
- Gör en översyn av konsekvenserna av verksamhetschefens ökade kontrollspann

Jämställdhetsfråga - Personalredovisning 2021

I Lunds personalredovisning 2021 lyfts det fram att generellt i kommuner, såväl inom Lunds kommun, är det fler medarbetare per chef inom kvinnodominerade verksamhetsområden och antal medarbetare per chef är därför också en jämställdhetsfråga.¹⁷

SOU utredning om ett aktivt och närvarande ledarskap

I SOU 2022:41 om en ny äldreomsorgslag lyfts fram att "ett aktivt och närvarande ledarskap är en förutsättning för att vården och omsorgen ska kunna bedrivas med en god kvalitet. Cheferna har ansvar för en komplex verksamhet och ska tillsammans med medarbetarna uppnå de mål som ställs upp för verksamheten och arbeta för att kvaliteten i äldreomsorgen är god. Att skapa goda förutsättningar för cheferna att aktivt delta i ledning och utveckling av vården och omsorgen har avgörande betydelse för enskildas möjligheter att få insatser av god kvalitet. Att ledarskapet fungerar väl är av största vikt för kvaliteten och säkerheten i omsorgen. Det är även viktigt för arbetsmiljön. En hög sjukfrånvaro och hög omsättning av personal försämrar första linjens chefers möjlighet att stödja en god omsorgsrelation mellan de äldre personerna och personalen. Det är därför en viktig del i utvecklingen av äldreomsorgens kvalitet att cheferna får rätt förutsättningar och stöd för att kunna utöva ett aktivt och närvarande ledarskap".¹⁸

Föredragning

FÖRVALTNINGEN

Minska antalet medarbetare per chef

Utifrån den översyn och granskning av organisationen som har skett enligt ovan vill förvaltningen fortsätta arbetet med att förbättra

¹⁶ Rapport: Chefers organisatoriska förutsättningar med fokus på antal medarbetare per chef, 2022-06-08 s.3

¹⁷ Personalredovisning 2021 s. 20.

¹⁸ SOU 2022:41 s.301

2022-12-05

Diarienummer

VOO 2022/0627

arbetsmiljön och höja kvaliteten genom att minska antalet medarbetare per chef inom vård- och omsorgsförvaltningen.

Förvaltningens bedömning är att verksamheterna inom förvaltningen bör anpassa antalet medarbetare per chef utifrån vad som är optimalt för olika verksamheter.

Exempel på faktorer som påverkar möjligt kontrollspann¹⁹-och därmed lämpligt antal medarbetare per chef:

- Typ av verksamhet
- Chefsuppdragets utformning
- Geografi och placering
- Medarbetarnas behov av styrning och vägledning
- Graden av komplexitet i chefernas arbetsuppgifter
- Graden av komplexitet i medarbetarnas arbetsuppgifter
- Graden av stabilitet i omvärlden och organisationen
- Graden av stabilitet i personalgruppen
- Tillgång till och utformning av stödsystem i organisationen
- Chefernas ledarerfarenhet

För att förbättra förutsättningarna för ledarskapet avser förvaltningen även att i vissa delar förändra utformningen av ledarskapet inom organisationen. Organiseringen av ledarskapet kommer att skilja sig mellan olika verksamhetsområden och även inom olika verksamhetsområden, utifrån de specifika förutsättningarna för verksamheten.

Fler chefer ökar kostnaderna initialt, men förväntas minska kostnaderna inom 5 år

Den föreslagna organisationsförändringen att införa fler chefer i organisationen kommer i det initiala skedet att innebära en omedelbar kostnadsökning för verksamheterna.

Förvaltningen bedömer dock att kostnaderna minskar inom 5 år genom

- minskad personalomsättning genom förbättrad arbetsmiljö och utökat stöd från chefer till medarbetare
- minskade sjukskrivningar genom utökat ledarskap och stöd från chefer till medarbetare
- minskad övertid genom bättre bemanningsplanering

Förvaltningen bedömer att fler chefer i organisationen lönar sig inom 5 år, såväl kostnadsmässigt, arbetsmiljömässigt som

¹⁹ Rapport: Chefers organisatoriska förutsättningar med fokus på antal medarbetare per chef, 2022-06-08 s.7

2022-12-05

Diarienummer

VOO 2022/0627

kvalitetsmässigt. Dessutom är förhoppningen att förvaltningen kan öka attraktiviteten som arbetsgivare även vid nyrekrytering av såväl medarbetare som chefer. Att minska antal medarbetare per chef bedöms därmed även vara en åtgärd för att förbättra möjligheterna för förvaltningens framtida kompetensförsörjning.

Implementering

Förvaltningen bedömer att organisationsförändringen avseende antal medarbetare per chef bör börja med en större förändring i verksamheten särskilt boende för äldre, eftersom det är i den verksamheten som förvaltningen i dagsläget har högst antal medarbetare per chef. För verksamheten särskilt boende för äldre ser förvaltningen en vinst med att i samband med införande av fler chefer även göra ytterligare en organisationsförändring, genom att införa samledarskap. Organisationsförändringen ska ske successivt, först utifrån de enheter med stora personalgrupper som efterfrågar delat samledarskap inom särskilt boende för äldre.

Det ska göras en årlig översyn av antal medarbetare per chef inom hela vård och omsorgsförvaltningen. Successivt avser förvaltningen att minska antalet medarbetare per chef även inom andra av förvaltningens verksamhetsområden.

Förvaltningens förslag

Då införande av fler chefer initialt innebär kostnadsökningar föreslår förvaltningen att nämnden ställer sig bakom införande av fler chefer för att uppnå ett färre antal medarbetare per chef inom vård- och omsorgsförvaltningen.

Förvaltningen avser att arbeta vidare utifrån intentionerna i denna tjänsteskrivelse som syftar till förbättrad kvalitet i verksamheten, ökad brukarnöjdhet, förbättrar arbetsmiljö, ökad attraktivitet som arbetsgivare samt minskade kostnader inom 5 år.

VERKSAMHETEN SÄRSKILT BOENDE FÖR ÄLDRE

Införande av delat ledarskap-i form av samledarskap inom särskilt boende för äldre

Förvaltningen föreslår införande av delat ledarskap i form av samledarskap inom verksamheten särskilt boende.

Samledarskap är den mest renodlade formen av delat ledarskap och innebär

- flera personer innehar en chefsposition
- cheferna har gemensamt formellt ansvar, befogenheter och

2022-12-05

Diarienummer

VOO 2022/0627

arbetsuppgifter

- cheferna befinner sig på samma hierarkiska nivå.²⁰

Respektive chef ska ansvara för en egen personalgrupp - vilket innebär ansvar för frågor relaterat till medarbetarnas anställning tex medarbetarsamtal, lönesamtal, rehabilitering, arbetsmiljö, kompetensutveckling m.m.

Cheferna samleder gällande ekonomi och verksamhetsutveckling, för att skapa likvärdiga och goda förutsättningar för brukarna genom en sammanhållen enhet.

Cheferna ska gemensamt verka för en tillfredsställande arbetsmiljö. Det ska tydliggöras vilken chef som är samordningsansvarig.²¹

Fördelar med delat ledarskap som lyfts fram i konsultrapporten²² är tex bättre verksamhetsresultat, minskad arbetsbelastning för cheferna, backup vid frånvaro, ökad arbetstillfredsställelse samt bättre relation till medarbetarna och ökad tillgänglighet.

Konsultrapporten lyfter dock även fram potentiella utmaningar med delat ledarskap²³, konflikter, ineffektivitet, otydlighet för medarbetare pga. bristande koordination mellan cheferna, brister i kommunikationen samt en övergripande styrmodell som hindrar delat ledarskap. Det kan också utmana samhällets föreställningar om ledarskap, makt och ansvar.

Förvaltningen bedömer införande av samledarskap inom verksamheten särskilt boende för äldre som positivt. Förvaltningen avser att aktivt arbeta med insatser för att förhindra uppkomst av eventuella utmaningar. Det kommer att göras riskbedömningar och det kommer läggas vikt vid delaktighet för berörda chefer. Informationsinsatser för både chefer och medarbetare planeras.

Exempel på planerade åtgärder vid införande av samledarskap:

- Ökad tydlighet i styrdokument och rutiner ska ge förutsättningar för att arbeta mot samma mål för verksamheten.
- Stöd och handledning för utveckling av samledarskapet ska införas.
- Tydliggörande av vad som är gemensamt ansvar och vad som är den enskilde chefens ansvar.

²⁰ Rapport: Chefers organisatoriska förutsättningar med fokus på antal medarbetare per chef, 2022-06-08 s.10

²¹ Riktlinjer gällande samordningsansvaret enligt Arbetsmiljölagen 2018-02-16

²² Rapport: Chefers organisatoriska förutsättningar med fokus på antal medarbetare per chef, 2022-06-08 s.12

²³ Rapport: Chefers organisatoriska förutsättningar med fokus på antal medarbetare per chef, 2022-06-08 s.12

2022-12-05

Diarienummer

VOO 2022/0627

- Upprättande av skriftliga ansvarsområden.
- Skapa bättre förutsättningar att uppnå måluppfyllelse, för att möta ökade krav på ledarskapet.
- Det ska göras en årlig översyn av antal medarbetare per chef och kontinuerlig översyn av kontrollspann för chefer.
- Uppföljning verksamhetschefens utökade kontrollspann och översyn av utökat behov av stöd till verksamhetschef.²⁴

Antal medarbetare per chef för särskilt boende för äldre

Idag finns 14 enhetschefer inom särskilt boende för äldre. I september var det därmed mellan 48 - 69 medarbetare per chef beroende på enhetens storlek och förutsättningar. (Antal medarbetare exkl. timanställda.) Antal medarbetare per chef skiljer sig mellan olika boenden utifrån olika förutsättningar, tex husets utformning, antal brukare mm. Antalet förändras även utifrån situationen med föräldraledigheter, sjukskrivna och pågående arbetsmarknadsåtgärder mm.

Föreslagen ökning av 8 enhetschefer och införande av samledarskap inom verksamheten särskilt boende för äldre skulle innebära totalt 22 enhetschefer och därmed 33 – 48 medarbetare per chef, utifrån enhetens storlek och förutsättningar.²⁵

Ingen förändring av stödfunktioner

För att få förväntade effekten plockas inte befintliga stödfunktioner bort för att uppnå ett smalare kontrollspann. De stödfunktioner som finns på enheterna: 3 samordnare per enhet som utgör brukarnära stöd och även ingår i omvårdnaden, en enhetsadministratör/arbetsledare per enhet som är ett riktat administrativt chefsstöd.

Målsättning/uppföljning inom särskilt boende för äldre

Förvaltningen strävar efter en positiv förbättring som innebär att verksamheten särskilt boende för äldre ska närma sig kommunens mål för sjukskrivning och personalomsättning det år uppföljning görs. För vissa kvalitetsmål enligt nedan för brukare och medarbetare strävar förvaltningen efter att verksamheten särskilt boende ska uppnå förvaltningens genomsnittliga nivå det år uppföljning görs.

²⁴ Verksamhetschef särskilt boende för äldre

²⁵ Ekonom Gemensam administration, Ungefärligt medelvärde antal personer exkl timanställda, Skiljer sig beroende på husets utformning, antal brukare, mm. Förändras även utifrån situationen med föräldraledigheter, sjukskrivna, arbetsmarknadsåtgärder, mm.

2022-12-05

Diarienummer

VOO 2022/0627

Indikatorer för uppföljning av effekter årligen inom särskilt boende för äldre:

<i>Mål</i>	<i>Nuvarande värde</i>	<i>Målvärde 2023²⁶</i>
33-48 medarbetare per chef	48-69 (sep 2022)	33-48
HME-index minst 80 för medarbetare (Hållbart medarbetarengagemang)	69,63 (2021)	Minst 80
HME-index minst 80 för chefer (Hållbart medarbetarengagemang)	74,35 (2021)	Minst 80
Minskade personalomsättning till 11%	16% (2021)	11%
Minskade sjukskrivning till 8,2%	10,46% (2021)	8,2%
Kvalitetsregister BPSD och Senior Alert	-	Antal registreringar/år ska vara högre än antal individer
Ökad brukarnöjdhet minst 60% i 12 utvalda frågor brukarundersökningen	Ingen enhet (2022)	100% av enheterna
Brukarundersökning voo- Har du det bra på X?	98% (1 oktober 2022)	Minst 98% och följa förvaltningens resultat.
Av genomförandeplanen ska det framgå hur målet ska uppnås.	67,5% (november 2022)	Minst 80%
Andel mål i beställningen som är uppfyllda för brukare	84% (november 2022)	Minst 83%

²⁶ Målvärdena kan komma att ändras utifrån politiska beslut.

2022-12-05

Diarienummer

VOO 2022/0627

Förvaltningen bedömer att de positiva effekterna kommer att komma inom en femårsperiod, större effekter bedöms inte uppnås under det första året. Därför avser verksamheten särskilt boende för äldre årligen följa upp indikatorerna ovan under en femårsperiod.

Förvaltningen ska årligen göra en översyn av kontrollspann för chefer.

Beredning

Ärendet om utformningen av organisationen har beretts inom vård- och omsorgsförvaltningen. Konsulter har anlåtats vid två tillfällen för att ta fram fördjupade utredningsunderlag. Verksamhetschefer inom särskilt boende har deltagit i workshops med fokus på hur de organisatoriska förutsättningarna kan utvecklas, med fokus på antal medarbetare per chef. Verksamhetschefen för särskilt boende för äldre har lett arbetet i framtagande av förslagen i denna tjänsteskrivelse.

Barnets bästa

En barnkonsekvensanalys har inte bedömts relevant i ärendet.

Konsekvenser för personer med funktionsnedsättning

En konsekvensanalys för personer med funktionsnedsättning har inte bedömts relevant i ärendet.

Ekonomiska konsekvenser

Skattning kostnad införande av fler chefer i verksamhet särskilt boende för äldre

Skattning för initialt ökad kostnad vid införande av 8 chefer inom befintliga särskilda boenden för äldre är totalt, inkl. arbetsgivaravgifter ca 6,8 mkr/år.²⁷

Inom en femårsperiod förväntas dock kostnaderna *minska* utifrån förväntade effekter av minskade kostnader till följd av minskad personalomsättning, minskade sjukskrivningskostnader samt minskade övertidskostnader.

Skattning kostnadsminskning inom fem år till följd av minskad personalomsättning i verksamhet särskilt boende för äldre

Hög personalomsättning innebär höga rekryteringskostnader (direkta och indirekta kostnader).

Vision har i en rapport 2015 för en socialsekreterare lyft fram rekryteringskostnader, introduktionskostnader, kostnader för

²⁷ Ekonom Gemensam administration. Ungefärligt medelvärde antal personer exkl. timanställda.

2022-12-05

Diarienummer

VOO 2022/0627

inskolning, kostnader för avveckling och vakanser. Vision redovisade en total kostnad för arbetsgivaren vid varje tillfälle ny personal ska anställas på 542 700 kr/person.²⁸

Borås kommun gjorde 2018 en beräkning på 300 tkr för rekryteringskostnader avseende en tjänst.²⁹

Förvaltningen har valt att i beräkningsunderlaget skattat att en rekrytering kostar 150 tkr/person då ett vårdbiträde har lägre lön än en socialsekreterare. Dessutom effektiviserar förvaltningens rekryteringsenhet rekryteringskostnaderna.

Genom åren har personalomsättningen varit hög inom särskilt boende för äldre. 2021 var personalomsättningen i särskilt boende för äldre 16%. (2020 12%, 2019 16%, 2018 12%) Målvärdet för Lunds kommun är en personalomsättning på 11% per år. Om verksamheten särskilt boende för äldre skulle minska personalomsättningen till 11% skattas rekryteringskostnaden för nuvarande personalvolym minska motsvarande 4,9 mkr/år.³⁰

Dock bedöms inte kostnaderna för rekryteringsenheten som helhet minska framöver, även om kostnaderna för personalomsättning skulle minska. Förvaltningen står inför stora utmaningar inför framtida behov av kompetensförsörjning för en ökad personalvolym. Rekryteringsenhetens skulle vid minskad personalomsättning få möjlighet att i ökad utsträckning fokusera på behovet av att öka antalet medarbetare volymmässigt, för att bemöta det framtida behovet av kompetensförsörjning.³¹

Skattning kostnadsminskning inom fem år till följd av minskad sjukskrivning i verksamhet särskilt boende för äldre

Sjukfrånvaron generellt för Lunds kommun 7,3%, vård- och omsorgsförvaltningen 9,3% i september 2022.

För verksamheten särskilt boende för äldre har däremot sjukskrivningarna varit höga under längre tid. September 2022 var andelen 11,19%. (2021 10,46% 2020 11,98% 2019 10,01%, 2018 9,9%³²) Om ytterligare 8 enhetschefer skulle anställas är målsättningen att sjukskrivningen inom särskilt boende för äldre skulle gå ned till 8,2% (vård- och omsorgsförvaltningens måltal för 2022) vilket skattas innebära en besparing på 2,5 mkr/år.³³

²⁸ Kostnader för personalomsättning, Vision 2015 [818a0de1379e80ff.pdf \(cision.com\)](#)

²⁹ Ekonom Gemensam administration.

³⁰ Ekonom Gemensam administration.

³¹ Verksamhetschef särskilt boende

³² Verksamhetschef särskilt boende

³³ Ekonom Gemensam administration

2022-12-05

Diarienummer

VOO 2022/0627

Skattning kostnadsminskning inom fem år till följd av minskade övertid i verksamhet särskilt boende för äldre

Färre antal medarbetare per chef i särskilt boende förväntas förbättra personalplaneringen och därmed minska behovet av övertid. Kostnaden för övertid i särskilt boende för äldre var 10 500 tkr januari-september år 2022.³⁴ Efter 2020 har övertiden ökat markant. Om övertiden inom särskilt boende för äldre tex skulle kunna minska till 2020 års nivå på övertid, skulle det innebära besparing på 5,8 mkr/år. Det är dock svårt att skatta hur mycket övertiden kommer att minska till följd av den föreslagna organisationsförändringen.³⁵

Anna Borgius
Vård- och omsorgsdirektör

Veronica Welin
Verksamhetschef särskilt boende

Beslutet skickas till

För verkställighet eller motsvarande åtgärd:
Verksamhetschefer inom vård- och omsorgsförvaltningen
Myndighetschef

³⁴ Ekonom Gemensam administration

³⁵ Ekonom Gemensam administration

2022-12-05

Diarienummer

VOO 2022/0627

Antal medarbetare/chef (sep 2022)				
Äldreboende	Medarbetare/chef i dagsläge	Antal enhetschefer i dagsläget	Medarbetare/chef vid förändring	Antal enhetschefer vid förändring
Brunnsgatan 11	61	1	41	1,5
Brunnsgatan 13 A	55	1	37	1,5
Brunnslyckan	68	1	34	2
Fästan	69	1	35	2
Linegården	57	1	38	1,5
Linelyckan	61	1	41	1,5
LKV	50	1	33	1,5
Norrdala	61	1	41	1,5
Papegojelyckan 1	48	1	48	1
Papegojelyckan 2	48	1	48	1
Reimarsdal	66	1	44	1,5
Ribbinska	69	1	35	2
Vevrehemmet	52	1	35	1,5
Värpinge	68	1	34	2
	60	14	38	22