



Till  
Socialnämnd väster  
Socialnämnd öster  
Kommunstyrelsen

För kännedom  
Programnämnd social välfärd  
Kommunfullmäktige

### **Granskning av hur Socialnämnd öster och Socialnämnd väster samt Kommunstyrelsen styr och följer upp arbetsgivarfrågorna med fokus på personalförsörjningen.**

Stadsrevisionen i Örebro kommun har genomfört en granskning av hur Socialnämnd öster och Socialnämnd väster samt Kommunstyrelsen styr och följer upp arbetsgivarfrågorna med fokus på personalförsörjningen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2016.

Vi kan konstatera att det i ÖSB 2016 antagit mål och direktiv för hur kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. I ÖSB 2016 finns också fastställda indikatorer för att mäta måluppfyllelsen. I den temarapport avseende personalstrategisk utveckling görs också uppföljning av hur kommunen lyckats med arbetet.

Enligt vår bedömning är detta ett väl genomarbetat material som på ett bra sätt styr och följer upp det personalstrategiska arbetet på en övergripande nivå.

Vi kan konstatera att kommunen har fastslagit i ÖSB 2016 att kompetensförsörjningen ska säkras och att alla verksamheter behöver arbeta systematiskt och strukturerat för att ha kontroll på kompetensbehovet i dag och i framtiden.

Enligt vår bedömning finns ett väl genomarbetat stöd till nämnder och dess förvaltningar att arbeta fram kompetensförsörjningsplaner. Dock finns ingen sammanhållen bild i kommunen i vilken omfattning nämnder och dess förvaltningar tar fram kompetensförsörjningsplaner enligt denna modell.

Vi rekommenderar att:

- Personalkontoret förtydligar för förvaltningarna vad en bemanningsstrategi ska innebära så att de utformas på ett likartat sätt i samtliga förvaltningar.
- Kommunstyrelsen tillser att modellen för kompetensförsörjningsplaner används av alla nämnder samt att Kommunstyrelsen på en övergripande nivå följer upp kompetensförsörjningsbehovet i kommunen.

Utifrån kommunens ÖSB har Socialnämnd öster och väster antagit ett övergripande mål för hur nämnderna ska vara attraktiva arbetsgivare. Trots att det finns en stor medvetenhet i både Socialförvaltningen och socialnämnderna kring de utmaningar som finns avseende kompetensförsörjningen finns ingen dokumenterad kompetensförsörjningsplan.

Granskningen visar att det genomförts ett antal åtgärder för att klara kompetensförsörjningen avseende socionomer inom socialförvaltningen. Vår granskning visar också att det finns ett



antal olika områden som behöver utvecklas för att cheferna ska ha en god arbetsmiljö och rätt förutsättningar för att ta sitt chefsansvar.

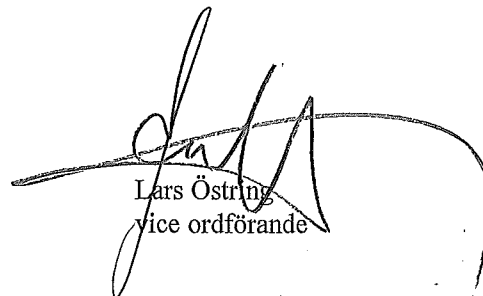
Vi rekommenderar att:

- Socialförvaltningen utvecklar bemanningsstrategin så att den omfattar alla verksamheter och yrkeskategorier i förvaltningen.
- Socialnämnd öster och Socialnämnd väster fattar beslut om att årlig kompetensförsörjningsplan tas fram för alla verksamheter inom Socialförvaltningen.
- Socialnämnd öster och Socialnämnd väster kartlägger chefernas arbetsituation, arbetsmiljö och uppfattning om kommunens som arbetsgivare som ett underlag för att ta fram en särskild kompetensförsörjningsplan för denna grupp.
- Socialnämnd öster och Socialnämnd väster följer upp kompetensförsörjningsplanen minst en gång per år.

Senast den 30 april 2017 önskar Stadsrevisionen svar från Socialnämnd väster, Socialnämnd öster och Kommunstyrelsen vilka åtgärder de har för avsikt att vidta med anledning av ovanstående samt vad som i övrigt framkommer i bifogad revisionsrapport.

Örebro 2017-02-23

  
Britta Bjelle  
ordförande

  
Lars Öström  
vice ordförande

Bilaga: Rapport, Granskning av hur Socialnämnd öster och Socialnämnd väster samt Kommunstyrelsen styr och följer upp arbetsgivarfrågorna med fokus på personalförsörjningen.



**Örebro kommun**

**Personalförsörjning kommunstyrelsen  
samt Socialnämnd öster och  
Socialnämnd väster  
Revisionsrapport**

Karin Helin Lindkvist  
Andreas Wendin  
KPMG AB  
*10 januari 2017*  
*Antal sidor: 18*

## Innehåll

1.	Sammanfattning	2
2.	Bakgrund	4
3.	Syfte	4
4.	Avgränsning	5
5.	Revisionskriterier	5
6.	Ansvarig nämnd och styrelse	5
7.	Metod	5
8.	Projektorganisation	5
9.	Kommunstyrelsen	6
9.1	Styrning och uppföljning av arbetsgivarfrågorna	6
9.2	Kompetensförsörjning	8
10.	Socialnämnd öster och Socialnämnd väster	9
10.1	Styrdokument, mål och uppdrag	10
10.2	Personalbehov på kort och lång sikt	12
10.3	Åtgärder för att säkra kompetensförsörjningen	14
10.4	Chefernas arbetssituation och uppfattning om kommunen som arbetsgivare	16

Bil 1 Mål Medarbetare

## 1. Sammanfattning

Vi har av Stadsrevisionen i Örebro kommun fått i uppdrag att granska hur Socialnämnd öster och Socialnämnd väster samt Kommunstyrelsen styr och följer upp arbetsgivarfrågorna med fokus på personalförsörjningen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2016.

Vi kan konstatera att det i ÖSB 2016 antagit mål och direktiv för hur kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. I ÖSB 2016 finns också fastställda indikatorer för att mäta måloppfyllelsen. I den temarapport avseende personalstrategisk utveckling görs också uppföljning av hur kommunen lyckats med arbetet.

Enligt vår bedömning är detta ett väl genomarbetat material som på ett bra sätt styr och följer upp det personalstrategiska arbetet på en övergripande nivå.

I ÖSB 2016 anges också att alla förvaltningar ska ta fram en strategi för verksamhetens bemanning. Vi anser att det är positivt att detta uppdrag finns formulerat till förvaltningarna.

Vi kan konstatera att kommunen har fastslagit i ÖSB 2016 att kompetensförsörjningen ska säkras och att alla verksamheter behöver arbeta systematiskt och strukturerat för att ha kontroll på kompetensbehovet i dag och i framtiden.

Enligt vår bedömning finns ett väl genomarbetat stöd till nämnder och dess förvaltningar att arbeta fram kompetensförsörjningsplaner. Dock finns ingen sammanhållen bild i kommunen i vilken omfattning nämnder och dess förvaltningar tar fram kompetensförsörjningsplaner enligt denna modell.

Vi rekommenderar att:

- Personalkontoret förtydligar för förvaltningarna vad en bemanningsstrategi ska innehålla så att de utformas på ett likartat sätt i samtliga förvaltningar.
- Kommunstyrelsen tillser att modellen för kompetensförsörjningsplaner används av alla nämnder samt att Kommunstyrelsen på en övergripande nivå följer upp kompetensförsörjningsbehovet i kommunen.

Utifrån kommunens ÖSB har Socialnämnd öster och väster antagit ett övergripande mål för hur nämnderna ska vara attraktiva arbetsgivare. Utifrån det övergripande målet har nämnderna sedan fastställt ett antal åtaganden och mål/uppdrag som ska bidra till att det övergripande målet uppfylls. Vi anser att budget och verksamhetsplan på ett tydligt sätt redogör för mål avseende medarbetare samt indikatorer för att mäta måloppfyllelsen.

Som framgår i Kap 9.1, ska varje förvaltning enligt kommunens ÖSB ta fram en strategi för verksamhetens bemanning. I Socialnämndernas verksamhetsplaner anges bemanningsstrategiskt arbete som ett prioriterat område. Här görs också en beskrivning av vilka åtgärder nämnder har för avsikt att vidta för att säkra bemanningen avseende socialsekreterare.

Trots att det finns en stor medvetenhet i både Socialförvaltningen och socialnämnderna kring de utmaningar som finns avseende kompetensförsörjningen finns ingen dokumenterad kompetensförsörjningsplan.

Granskningen visar att det genomförts ett antal åtgärder för att klara kompetensförsörjningen avseende socionomer inom socialförvaltningen. Socialförvaltningen arbetar också för att skapa karriärvägar inom den egna verksamheten genom att stimulera de anställda att bli gruppleddare och enhetschefer. Vi anser dock att det vore en fördel om det fanns en dokumenterad och strukturerad plan för åtgärder för att klara kompetensförsörjningen. I den mall som finns för kompetensförsörjningsplan ingår som en del en aktivitetsplan. Vi rekommenderar därför att nämnderna fastställer planerade åtgärder/aktiviteter i kompetensförsörjningsplanen.

Vår granskning visar att det finns ett antal olika områden som behöver utvecklas för att cheferna ska ha en god arbetsmiljö och rätt förutsättningar för att ta sitt chefsansvar. Faktorer som lyfts fram i granskningen som negativa är bland annat chefernas höga arbetsbelastning samt att introduktion till nya chefer behöver förbättras.

Vi anser att en förutsättning för att en chef ska kunna förmedla till medarbetarna att kommunen är en attraktiv arbetsgivare är att cheferna själva uppfattar kommunen som en sådan. Chefernas förutsättningar för att kunna ta sitt ansvar är också av avgörande betydelse för hur kommunen ska kunna behålla och rekrytera chefer.

Vi rekommenderar att:

- Socialförvaltningen utvecklar bemanningsstrategin så att den omfattar alla verksamheter och yrkeskategorier i förvaltningen.
- Socialnämnd öster och Socialnämnd väster fattar beslut om att årlig kompetensförsörjningsplan tas fram för alla verksamheter inom Socialförvaltningen.
- Socialnämnd öster och Socialnämnd väster kartlägger chefernas arbetssituation, arbetsmiljö och uppfattning om kommunens som arbetsgivare som ett underlag för att ta fram en särskild kompetensförsörjningsplan för denna grupp.
- Socialnämnd öster och Socialnämnd väster följer upp kompetensförsörjningsplanen minst en gång per år.

## 2. Bakgrund

Vi har av Stadsrevisionen i Örebro kommun fått i uppdrag att granska hur Socialnämnd öster och Socialnämnd väster samt Kommunstyrelsen styr och följer upp arbetsgivarfrågorna med fokus på personalförsörjningen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2016.

Att ha tillgång till personal i tillräcklig omfattning och med rätt utbildning är av stor betydelse för en god kvalitet i verksamheten. Utan en kvalitetssäkrad tillgång till personal finns en *risk* att kvaliteten i verksamheten försämras.

Revisorerna bedömer därför att det är *väsentligt* att granska Socialnämnd östers och Socialnämnd västers styrning och uppföljning av personalförsörjningen. I granskningen har även Kommunstyrelsens övergripande styrning och uppföljning av personalförsörjningen granskats.

## 3. Syfte

Syftet med granskningen har varit att bedöma om Socialnämnd öster och Socialnämnd väster har en tillfredsställande styrning och uppföljning av personalförsörjningen med särskilt fokus på chefer och nyckelfunktioner. Syftet med granskningen har också varit att bedöma om Kommunstyrelsens övergripande styrning och uppföljning av personalförsörjningen sker på ett tillfredsställande sätt.

Vi har därför granskat:

- om Kommunstyrelsen antagit tydliga mål, uppdrag och direktiv för hur kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare?
- om Kommunstyrelsen antagit tydliga mål, uppdrag och direktiv avseende personalförsörjning?
- om Kommunstyrelsen följer upp mål, uppdrag och direktiv avseende personalförsörjning?
- om Socialnämnd öster och Socialnämnd väster har antagit tydliga mål, uppdrag och direktiv för hur nämnden ska vara en attraktiv arbetsgivare?
- om Bedömningar görs av Socialnämnd öster och Socialnämnd väster kommande personalbehov på kort och lång sikt?
- om Det finns strategier och handlingsplaner för att säkerställa personalförsörjning på kort och lång sikt?
- om Åtgärder genomförs för att säkerställa personalförsörjningen på kort och lång sikt?
- om Särskilda strategier och handlingsplaner finns för att säkerställa chefsförsörjning inom Socialnämnd öster och Socialnämnd väster?
- om Särskilda åtgärder genomförs för att säkerställa chefsförsörjning på kort och lång sikt?
- om Chefer inom Socialkontoret uppfattar Örebro kommun som en attraktiv arbetsgivare?

#### **4. Avgränsning**

Granskningen omfattar Socialnämnd öster och Socialnämnd väster och deras ansvar som arbetsgivare med särskilt fokus på personalförsörjning. Granskningen omfattar på ett övergripande plan Kommunstyrelsens arbetsgivaransvar med fokus på personalförsörjningen.

#### **5. Revisionskriterier**

Våra bedömningar är gjorda med utgångspunkt från:

- Kommunens övergripande mål avseende kommunens arbetsgivaransvar
- Socialnämnd öster och Socialnämnd väster mål avseende personalförsörjning
- Interna regelverk och policys som finns fastställda avseende personalförsörjning

#### **6. Ansvarig nämnd och styrelse**

Granskningen avser Socialnämnd öster och Socialnämnd väster samt Kommunstyrelsen.

#### **7. Metod**

Granskningen har genomförts genom:

- Kommunikation med kollegiet om granskningens genomförande
- Dokumentstudie av relevanta dokument
- Intervjuer med ordförande i Socialnämnd öster och Socialnämnd väster, socialchef, personalstrateg samt ett urval av enhetschefer inom Socialförvaltningen. Intervju har också genomförts med personaldirektör och personalstrateger på personalkontoret.

Samtliga intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

#### **8. Projektorganisation**

Granskningen har utförts av Karin Helin Lindkvist, certifierad kommunal revisor och kundansvarig samt Andreas Wendin, kommunal revisor.



## 9. Kommunstyrelsen

### 9.1 Styrning och uppföljning av arbetsgivarfrågorna

I Örebro kommuns övergripande strategi och budget 2016 med plan för 2017-2018 (ÖSB) står under rubriken **Örebro kommuns medarbetare** att, "Örebro kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare. Kommunens personalstrategiska arbete ska bidra till verksamhetens utveckling genom ett tydligt och framåtsyftande ledarskap". Det står vidare att det ska vara attraktivt att vara chef i Örebro kommun, att sjukfrånvaron ska minska, att alla förvaltningar ska ta fram en strategi för verksamhetens bemanning, att medarbetarna ska ges inflytande över sin egen situation samt att de som känner att de vill ta mer ansvar måste känna att det finns möjlighet till detta inom organisationen.

I ÖSB 2016 finns inom **Strategiområde 1 Hållbar tillväxt, Målområde 5** följande formulering avseende Kommunstyrelsens mål gällande medarbetare:

"Bästa möjliga resursutnyttjande ska eftersträvas inom den kommunala förvaltningen. Arbete med ständiga förbättringar ska prägla verksamhetens alla delar. Den kommunala ekonomin ska vara långsiktigt hållbar. Örebro kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare med hög kvalitet på välfärden."

Hållbart medarbetarengagemang (HME) är den indikator som valts för att mäta måluppfyllelsen. HME är en modell som har tagits fram av Sveriges kommuner och landsting (SKL) och Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA). Modellen består av en enkät för att kontinuerligt utvärdera och följa upp arbetsgivarpolitiken i kommuner och landsting. Genom att använda sig av HME i sina uppföljningar kan kommunen jämföra sina resultat med andra kommuner som använder samma modell.

I ÖSB 2016 redovisas indikatorn för medarbetare enligt nedan.

Indikatorer för målområde		2013	2014	Prognos 2016	Målvärde 2016	Mål 2018	Uppf. omr' samt ansvarig org.
Hållbar tillväxt – forts.							
Hållbart medarbetarengagemang för anställda i kommunen, HME	Totalt kvinnor män		78 79 74	79	I nivå med rikets snitt	I nivå med rikets snitt	M Ansvärga Samtliga PN, KS samt Vuxenutb. o arbetsmn.
Motivering: Örebro kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare och ha ett öppet förhållningssätt till nya idéer och förslag från medarbetarna. En ny form av medarbetaruppföljning är etablerad med fokus på hållbart medarbetarengagemang med koppling till verksamhetsresultat							

Kommunen följer också upp medarbetarnas uppfattning om kommunens som arbetsgivare genom medarbetarundersökningar. Enligt personalkontoret har kommunen bra resultat i medarbetarundersökningarna förutom inom områdena arbetsbelastning och karriärutveckling där de får ett lägre resultat.

En temarapport om personalstrategisk utveckling tas årligen fram av personalkontoret. I rapporten behandlas följande områden:

- **Kompetens- och ledarförsörjning**
- **Lönebildning**
- **Arbetsmiljö och hälsa**
- **Bemanningsstrategiskt arbete**
- **Mångfald**

Under varje område finns underrubrikerna: inriktning, framgång och kommunövergripande ställningstaganden, betydelse för attraktivitet, resultat och jämförelse, underlag för diskussion samt utvecklingsbehov framåt.

I rapporten för 2015 står bland under kapitlet **Kompetens- och ledarförsörjning** att det är viktigt att Örebro kommun lyckas attrahera, rekrytera och behålla kompetenta medarbetare för att säkra genomförandet av det kommunala uppdraget. Det står vidare att:

”Arbetet har varit framgångsrikt när kommunen lyckas attrahera kvalificerade sökanden och har chefer och medarbetare som har rätt förutsättningar och kompetens för att genomföra sina uppdrag.”

I temarapporten följs också upp följande nyckeltal för de senaste fem åren: medianlöner, sjukfrånvaro, utländsk bakgrund, timavlönade, heltidsanställda, antal snittansökningar per tjänst samt antal medarbetare per chef.

I temarapporten redogörs också för en årlig jämförelse, s.k. Attraktiv arbetsgivarindex, där Örebro kommun jämförs med 28 andra kommuner. I jämförelsen redovisas nyckeltal avseende, tillsvidareanställningar, medianlön, lika karriärmöjligheter, utbildningstid, övertid, korttidssjukfrånvaro, personalansvar, långtidssjukfrånvaro och personalavgångar. För dessa nyckeltal har kommunen inte några fastslagna mål utan mätningen görs för att kunna jämföra Örebro kommun med andra kommuner samt mäta förändringar över tid.

Örebro kommun har en ledarplattform och en medarbetarplattform där det anges vilka förväntningar kommunen har på sina medarbetare respektive ledare. Till ledarplattformen har tagits fram en modell som förvaltningarna kan använda för att genomföra workshops utifrån de förväntningar som kommunen har på sina ledare. Kommunen genomför nu ett ledarprogram som alla ledare ska genomgå.

För kommunens medarbetare finns ett dokumenterat metodstöd för utvecklingssamtal och lönesamtal. I detta står bland annat kompetensstyrningsmodellen kopplar samman Örebro kommuns processer och verktyg för utvecklingssamtal, lönesamtal och kompetensutveckling. Kompetensstyrningsmodellen ska finnas som ett stöd och en garanti för att samtalen genomförs med hög och likvärdig kvalitet i hela kommunen.

Vid våra intervjuer framförs från personalkontoret att kommunen behöver arbeta mer med att kunna erbjuda karriärmöjligheter inom kommunen samt förbättra chefernas förutsättningar för att kunna ta sitt chefsansvar. Ytterligare områden att utveckla är t.ex. IT-stöd till cheferna samt minskning av antalet underställda per chef.

### ***Kommentarer***

Vi kan konstatera att det i ÖSB 2016 antagit mål och direktiv för hur kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. I ÖSB 2016 finns också fastställda indikatorer för att mäta måluppfyllelsen. I den temarapport avseende personalstrategisk utveckling görs också uppföljning av hur kommunen lyckats med arbetet.

Enligt vår bedömning är detta ett väl genomarbetat material som på ett bra sätt styr och följer upp det personalstrategiska arbetet på en övergripande nivå.

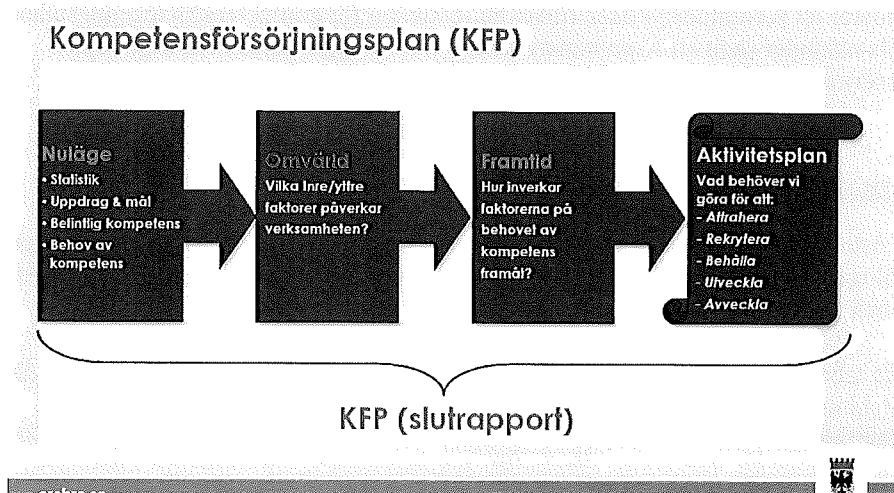
I ÖSB 2016 anges också att alla förvaltningar ska ta fram en strategi för verksamhetens bemanning. Vi anser att det är positivt att detta uppdrag finns formulerat till förvaltningarna. Vi rekommenderar att personalkontoret förtydligar för förvaltningarna vad en bemanningsstrategi ska innehålla så att de utformas på ett likartat sätt i samtliga förvaltningar.

## **9.2 Kompetensförsörjning**

I ÖSB 2016 står att kompetensförsörjningen i Örebro kommun ska säkras och att förvaltningarna behöver veta vilka kompetensutvecklingsinsatser som behöver göras och vilken kompetens som ska efterfrågas vid nyrekryteringar. I ÖSB anges vidare att alla verksamheter behöver arbeta systematiskt och strukturerat för att ha kontroll på kompetensbehovet i dag och i framtiden.

Ett metodstöd har tagits fram av Personalkontoret som förvaltningarna kan ha till stöd när de utformar kompetensförsörjningsplaner. Det är respektive nämnd som följer upp om det finns kompetensförsörjningsplaner i förvaltningen.

I nedanstående bild beskrivs flödet vid utarbetande av kompetensförsörjningsplaner.



Den 8 mars 2016 fattade kommunstyrelsen beslut om att påbörja projektet ”Breddad kompetensförsörjning”. Uppdraget innebär att arbeta med kompetensförsörjningen i bredare perspektiv genom ”att medarbetare ska arbeta med rätt saker utifrån kompetens och att möjliggöra för människor med funktionsnedsättning samt bristande kunskaper i svenska språket att komma in på vår interna arbetsmarknad”. Projektet är fortfarande i uppstartsfasen och vid våra intervjuer framförs att det finns en idé hur det ska genomföras men att det praktiska arbetet ännu inte påbörjats.

Via kommunens hemsida kan den som är intresserad av att arbeta i Örebro kommun komma till den s.k. rekryteringswebben ”Jobba hos oss”. På denna kan man hitta alla lediga arbeten i kommunen men även läsa om hur det är att arbeta i Örebro kommun samt inom vilka yrken som det finns goda förutsättningar att få arbete.

En regional handlingsplan för kompetensförsörjningen har tagits fram av Region Örebro i samverkan med ett antal olika aktörer, bland annat Örebro kommun. I handlingsplanen står att ”Handlingsplanen utgör grunden för regionens gemensamma kompetensplattform som ska stödja och bidra till en effektivare och fungerande kompetensförsörjning”. Örebro kommun har från Region Örebro ett uppdrag att i ett regionalt perspektiv arbeta med kompetensförsörjningen inom skola, vård och omsorg.

#### ***Kommentarer***

Vi kan konstatera att kommunen har fastslagit i ÖSB 2016 att kompetensförsörjningen ska säkras och att alla verksamheter behöver arbeta systematiskt och strukturerat för att ha kontroll på kompetensbehovet i dag och i framtiden.

Enligt vår bedömning finns ett väl genomarbetat stöd till nämnder och dess förvaltningar att arbeta fram kompetensförsörjningsplaner. Dock finns ingen sammanhållen bild i kommunen i vilken omfattning nämnder och dess förvaltningar tar fram kompetensförsörjningsplaner enligt denna modell.

Vi rekommenderar att Kommunstyrelsen tillser att modellen för kompetensförsörjningsplaner används av alla nämnder samt att Kommunstyrelsen på en övergripande nivå följer upp kompetensförsörjningsbehovet i kommunen.

## **10. Socialnämnd öster och Socialnämnd väster**

Socialnämnd öster och Socialnämnd väster har en gemensam förvaltning, Socialförvaltningen. Inom förvaltningen finns följande verksamhetsområden: område förebyggande och mottagning, område barn och familj, område ungdom och familj samt område vuxna.

I nedanstående tabeller redovisas personalomsättningen och sjukfrånvaron i Socialförvaltningen under 2016. Personalomsättning innehåller både extern och intern personalomsättning. Uppgifterna har tagits fram av kommunens lönekontor.

<b>Personalomsättning 160101-161231</b>			
Siffrorna innehåller både intern & extern rörlighet			
<b>Tv-anställda</b>	<b>Börjat</b>	<b>Slutat</b>	<b>Genomsnittligt antal tv-anställda</b>
Socialförvaltningen	177	104	449
Socialförvaltningen chefer	5	4	21
Socialförvaltningen socialsekreterare	65	40	124,5
<b>Månadsavlönade*</b>	<b>Börjat</b>	<b>Slutat</b>	<b>Genomsnittligt antal månadsavlönade</b>
Socialförvaltningen	344	304	515
Socialförvaltningen chefer	7	6	22
Socialförvaltningen socialsekreterare	116	101	145

\*I statistiken ingår både månadsavlönade vikarier och tillsvidareanställda.

<b>Sjukfrånvaro i % av arbetstiden</b>		
160101-161231		
	<b>Totalt</b>	<b>From dag 60</b>
Socialförvaltningen	6,4	44,0
Socialförvaltningen chefer	2,1	53,1
Socialförvaltningen socialsekreterare	8,9	53,3

## 10.1 Styrdokument, mål och uppdrag

Socialnämnd öster och Socialnämnd väster har i budget 2016 antagit som övergripande mål att "Socialförvaltningen ska vara en attraktiv arbetsplats där medarbetarna har goda förutsättningar att utföra och utveckla arbetet". I verksamhetsplanen anges de indikatorer mått och nyckeltal som socialnämnderna fastslagit för att mäta måluppfyllelsen avseende området medarbetare samt vilka åtgärder nämnderna har för avsikt att vidta för att uppnå målen, se bilaga 1.

De båda socialnämnderna har också i budget 2016 som ett fokusområde att "Förbättra personalsituationen på utredningsenheterna".

Socialnämnderna har vidare beslutat att:

- Förvaltningschef ska ha fortsatt uppdrag att besluta om tillskapandet av nya tjänster samt besluta om återbesättning av tjänster, i syfte att stödja förvaltningens bemanningsstrategi.

- Ge förvaltningen i uppdrag att utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet på alla nivåer för att främja hälsa och förebygga ohälsa i vardagen, samt uppnå en tillfredsställande arbetsmiljö. Detta bidrar till en hög kvalitet för de människor som förvaltningen stödjer.”

Socialnämnd östers och västers verksamhetsplaner med budget 2016 är identiska inom området Medarbetare. I verksamhetsplanerna anges att medarbetarna ska utgöra en effektiv resurs i verksamheternas tjänster till brukare/medborgare. I verksamhetsplanerna anges följande prioriterade områden avseende medarbetare. I nedanstående redovisning vi gjort en sammanfattning av varje område.

### **Kompetens- och ledarförsörjning**

Under 2015 har en kompetenstrappa tagits fram för att tydliggöra vad medarbetare kan förvänta sig för fortbildning vid olika antal år i yrket samt hur arbetsgivarens förväntan om deltagande ser ut. Kompetenstrappan kommer implementeras och spridas under 2016. Alla förvaltningens chefer ska under 2016 inleda utbildningen ”Sveriges viktigaste chefsjobb.”

### **Bemanningsstrategiskt arbete**

Det bemanningsstrategiska arbetet är det viktigaste personalstrategiska området för förvaltningen under 2016. Förvaltningens arbete fortgår med att utarbeta ett platsvarumärke. Syftet är att ta fram och nyttja strategier för rekryteringsarbetet för att attrahera kvalificerade sökanden till framförallt socialsekreterartjänster. Arbetet bidrar till att skapa den bild som förvaltningen vill förmedla utåt, för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Därigenom kommer platsvarumärket också bidra till kompetensförsörjningen inom förvaltningens interna resurser.

Förvaltningens ska under 2016 utreda vilka ytterligare arbetsuppgifter vid myndighetsutövningen som kan utföras av andra än medarbetare med socionomexamen. Under 2015 tillsattes administrativt stöd för att avlasta socialsekreterare och frigöra tid för samtal med de familjer, barn, unga och vuxna som utreds och följs upp.

### **Arbetsmiljö och hälsa**

Medarbetarna vid utredningsenheterna barn och unga genomgår stresshanteringsutbildning i Regionhälsans regi. Målsättningen är att alla förvaltningens chefer ska delta i den centralt anordnade arbetsmiljöutbildningen och bli certifierade i enlighet med denna. Under 2016 kommer medarbetarutbildning genomföras i att hantera hotfulla och potentiellt våldsamma situationer i arbetsvardagen.

### **Jämställdhet och ickediskriminering**

Av förvaltningens socionomer är cirka 15 procent män. I andra professioner inom förvaltningen är andelen män närmare 40 procent. Förvaltningen ska skapa direktkontakt socionomstudenter genom terminsvisa aktiviteter för i huvudsak studenter under termin 2-4. Ambitionen är att förvaltningens mottagande av studenter vid termin 2 och 3 ska motivera dem att söka sig till förvaltningen inför sin praktiktermin, för att sedan utgöra underlag för rekryteringar efter examen.

### **Lönebildning**

Löneökningens behov kopplade till verksamhetens mål, kompetensförsörjning och önskad lönestruktur preciseras och tydliggörs. Under 2016 kommer en ny uppföljning att göras av lönetillägget till socialsekreterare med full delegation som arbetar på de tre utredningsenheterna

Vuxen, Ungdom och Barn. Syftet är att fortsätta använda detta instrument för att bidra till förvaltningen som attraktiv arbetsgivare.

### **Regional samverkan**

Förvaltningen bidrar till regional samverkan genom aktivt deltagande i Regionens olika nätverk med därtill hörande arbetsgrupper.

I verksamhetsplanerna beskrivs den höga belastningen på socialsekreterarna vid utredningsenheterna samt att vilka åtgärder som vidtogs under 2015 för att höja statusen på socialsekreteraryrket, minska arbetsbelastningen samt försöka minska ärendeingången. Där står också att detta arbete kommer att fortsätta och att personalsituationen på socialförvaltningens utredningsenheter kommer vara ett fokusområde för nämnden under året. Förvaltningen förutspår att svårigheterna att rekrytera socionomer kommer att kvarstå eller öka de närmaste åren, trots strategiskt arbete för att attrahera studenterna till förvaltningen redan under studietiden.

### **Kommentarer**

Utifrån kommunens ÖSB har Socialnämnd öster och väster antagit ett övergripande mål för hur nämnderna ska vara attraktiva arbetsgivare. Utifrån det övergripande målet har nämnderna sedan fastställt ett antal åtaganden och mål/uppdrag som ska bidra till att det övergripande målet uppfylls. Vi anser att budget och verksamhetsplan på ett tydligt sätt redogör för mål avseende medarbetare samt indikatorer för att mäta målluppfyllelsen.

Som framgår i Kap 9.1, ska varje förvaltning enligt kommunens ÖSB ta fram en strategi för verksamhetens bemanning. I Socialnämndernas verksamhetsplaner anges bemanningsstrategiskt arbete som ett prioriterat område. Här görs också en beskrivning av vilka åtgärder nämnder har för avsikt att vidta för att säkra bemanningen avseende socialsekreterare. Vi rekommenderar att förvaltningen utvecklar bemanningsstrategin så att den omfattar alla verksamheter och yrkeskategorier i förvaltningen.

## **10.2 Personalbehov på kort och lång sikt**

I ÖSB anges att alla verksamheter behöver arbeta systematiskt och strukturerat för att ha kontroll på kompetensbehovet i dag och i framtiden.

Vid våra intervjuer framförs att det finns en generell brist på socionomer i hela landet och socialchefen menar att det inte är något som förvaltningen kan påverka men bristen medför att man som arbetsgivare måste tänka i nya banor. Inom socialförvaltningen är det främst socialsekreterare och kuratorer som är de kategorier där den största svårigheten finnas att rekrytera men även erfarna och lämpliga behandlingsassistenter. De intervjuade nämndsordföranden menar att tillgången på socionomer har varit ett fokusområde för nämnderna.

Under 2013 påbörjades ett arbete som resulterade i en Bemanningsstrategi för utredningsenheten då det är den enhet som har de största svårigheterna att säkerställa kompetensförsörjningen. I denna bemanningsstrategi fanns en nulägesbeskrivning, önskeläge i närtid och önskeläge om fem år. I bemanningsstrategin identifierades bland annat problem med en allt för hög personalomsättning, att gruppledarna hade för stora grupper samt att grupperna utgjordes av många nyutbildade och nyanställda. Önskeläge i närtid var bland annat minskad

personalrörlighet, attrahera sökande med erfarenhet, att i större utsträckning ha tillsvidareanställd personal, mindre arbetsgrupper, öka kompetensen på utredningsenheterna, förändrad ålder och erfarenhetsstruktur på utredningsenheterna samt mindre arbetsgrupper och fler gruppleddare.

Önskeläge om fem år var bland annat att yrket socialsekreterare har en hög status samt att de har en stabil personalstat och rimlig arbetsbelastning. För att uppnå ovanstående fastslogs också ett antal åtgärder t.ex. att överanställa socialsekreterare inom utredningsenheterna.

Vid våra intervjuer med enhetscheferna lyfts fram att förutom svårigheterna att rekrytera socionomer till utredningsenheten finns också andra yrkesgrupper där det är svårt att rekrytera och behålla personal. Exempel på det är fältassistenter, kuratorer och behandlingsassistenter.

I nämndernas årsberättelser finns en sammanställning av åldersstrukturen på medarbetarna i förvaltningen. Denna åldersstruktur visar att det största kompetensförsörjningsbehoven troligen kommer bestå i att det uppstår vikariat på grund av föräldraledigheter. Kommande pensionsavgångar är däremot inte något stort problem. Det gör att det viktigaste för att säkerställa kompetensförsörjningen är att bedöma hur den faktiska närvaron på kommer att vara.

Trots att det finns en stor medvetenhet kring de utmaningar som finns avseende kompetensförsörjningen så har inte nämnden antagit en dokumenterad kompetensförsörjningsplan. Förvaltningen och nämndernas arbetsutskott har dock arbetat aktivt med frågan och det har vidtagits ett antal åtgärder för att främja kompetensförsörjningen i förvaltningen.

Nämnderna får rapportering av personalsituation i förvaltningen. De har dock inte fått några långtidsprognoser eller analyser av kommande personalbehov. Nämnderna har under 2016 gett förvaltningen ett uppdrag att vara omvärldsbevakande avseende kompetensförsörjningen genom att studera vad andra kommuner gör, titta på aktuell forskning och lyssna på personalen. Ordförande i de två nämnderna har varit på Örebro universitet och träffat studenter som studerar vid Socionomprogrammet.

### ***Kommentarer***

Vi kan konstatera att personalförsörjningen är en högst aktuell fråga i både Socialförvaltningen och i de båda socialnämnderna. Nämndernas arbetsutskott och förvaltningen har arbetat aktivt med frågan och det har vidtagits ett antal åtgärder för att främja kompetensförsörjningen i förvaltningen. I ÖSB anges att alla verksamheter behöver arbeta systematiskt och strukturerat för att ha kontroll på kompetensbehovet i dag och i framtiden. Trots att det finns en stor medvetenhet i både Socialförvaltningen och socialnämnderna kring de utmaningar som finns avseende kompetensförsörjningen finns ingen dokumenterad kompetensförsörjningsplan.

Vi rekommenderar Socialnämnd öster och Socialnämnd väster att fatta beslut om att årlig kompetensförsörjningsplan tas fram för alla verksamheter inom Socialförvaltningen. I denna kompetensförsörjningsplan bör chefs- och ledarskapsförsörjningen finnas med som en egen del. Vi anser också att det är en fördel om den mall för kompetensförsörjningsplan som tagits fram av personalkontoret används. Vi rekommenderar också att uppföljning av planen görs av nämnderna minst en gång per år.



Vi kan konstatera att det finns en bemanningsstrategi som togs fram 2013. Denna strategi avser kompetensförsörjningen av socialsekreterare inom utredningsenheten. Det finns dock ingen aktuell bemanningsstrategi för hela förvaltningen i enlighet med de direktiv som anges i ÖSB 2016. Då denna yrkesgrupp är den grupp där de största svårigheterna finns när det gäller att rekrytera och behålla personal kan vi förstå att fokus främst har varit på arbetet med kompetensförsörjningen för denna grupp. Vi vill dock påtala att de uppdrag som ligger i ÖSB 2016 avseende att ta fram en strategi för verksamhetens bemanning avser nämndens alla verksamheter.

### 10.3 Åtgärder för att säkra kompetensförsörjningen

Inom socialnämndernas verksamheter finns svårigheterna avseende kompetensförsörjning främst när det gäller att anställa och behålla socionomer. De största problemen finns inom utredningsenheten.

En arbetsgrupp bestående av personalstrateg och enhetschefer arbetar med hur de ska samverka strategiskt kring hur kommunen kan säkra personalförsörjningen av socionomer.

Socialförvaltningen gör s.k. överanställningar av utbildade socionomer genom att de erbjuds tillsvidareanställning (om de befinner sig lämpliga) efter att de arbetat ett år. Socialchefen menar att det inte finns någon risk för övertalighet och om det skulle bli det så går det att hantera. Som arbetsgivare försöker kommunen att stimulera intern rörlighet inom den egna förvaltningen eller kommunen. Det är vanligt att socialsekreterare går från en myndighetsutövande enhet till en annan enhet det är dock ovanligt att de byter till en myndighetsutövande enhet.

Under 2013 fattades beslut att ge ett lönetillägg på 2 000 kr i månaden till socialsekreterare som uppbar delegering. Detta för att minska personalomsättningen och locka till sig mer personal med kompetens. Under 2014 genomfördes en uppföljning av vilka effekter denna löneökning gett. Det kunde då konstateras att personalomsättningen minskat vilket enligt socialchefen gick att härleda till lönetillägget. Socialchefen menar dock att effekten av lönetillägget är en färskvara, och när den anställde vant sig vid lönenivån har tillägget inte samma attraktion längre. Under 2015 beslutade socialnämnden om att permanenta lönetillägget.

Ytterligare en åtgärd som vidtagits är att förvaltningen under 2015 utökade det administrativa stödet till socialsekreterarna samt anställde transportörer som avlastar socialsekreterarna. Under 2016 gjordes en uppföljning av beslutet från 2015 om utökad administrativt- och transportörstöd. Socialsekreterarna och gruppledarna har fått svara på en enkät där de gjort en egen bedömning om hur mycket tid som sparats. Enkäten visar att de är nöjda med förändringarna och att det har lett till en stor avlastning. När enkäten genomfördes fanns nio administratörer och tre transportörer anställda men det har dragits ner nu när flyktingströmmen har minskat. Det har beslutats att ytterligare en uppföljning ska göras under 2017.

Socialförvaltningen har under 2016 öppnat en ny filial i Vivalla med 12 extra tjänster. Detta är en ren utökning men vid granskningens genomförande hade denna utökning ännu inte börjat ge synliga resultat på ärendeflödet. Vid rekrytering av personal till denna enhet var det många sökanden vilket tyder på att det uppfattades som attraktivt att arbeta inom denna nystartade enhet.

Under 2015 hade kommunen ett högt mottagande av ensamkommande flyktingbarn och det tillskapades då en särskild enhet för att arbeta med dessa ärenden vilket avlastat utredningsenheten.

Vid våra intervjuer framförs att det är stor konkurrens mellan arbetsgivarna när det gäller socionomer då de har en bred arbetsmarknad och lätt att få nytt jobb om de väljer att avsluta sin anställning i kommunen. Enligt socialchefen finns också en intern konkurrens om socionomer inom kommunen där t.ex. en skolchef har mandat att erbjuda utbildad socionom en kuratorstjänst med en högre lön. Inom Örebro län finns en samverkan mellan socialcheferna och socialchefen anser att Örebro kommun inte ska konkurrera ut mindre kommuner genom att höja lönerna för mycket för socialsekreterarna.

Kommunen har också haft fokusgrupper med praktikanter och socionomstudenter, som har svarat på frågor om hur de upplevt praktiken, synen på Örebro kommun som arbetsgivare, att jobba i kommunen, vad de vill ha ut av sitt arbetsliv osv. Det planeras också en liknande fokusgrupp med medarbetare som har arbetat länge inom verksamheten för att se vilka likheter och skillnader man kan se mellan dessa två grupper.

Socialförvaltningen arbetar mycket med att ta emot praktikanter och att samarbeta med universitetet. Genom att låta studenter komma till förvaltningen på besök under sin första termin vill man få studenterna att senare välja praktikplats inom socialförvaltningen i Örebro kommun. Det finns också tankar på att erbjuda aspirantanställning vilket innebär att studenter anställs på deltid under deras sista tid av utbildningen. På det sättet underlättas möjligheten att fånga upp nyexaminerade studenter.

Nämnderna har ett arbetsutskott som jobbar med personal- och kompetensförsörjning där ett par enhetschefer och två verksamhetschefer ingår. De får stöd av en personalstrateg. I arbetsutskottet har man bland annat diskuterat benämningar som kuratorstiteln – om det är möjligt att utvidga den så att andra med högskolekompetenser kan kallas kuratorer vilket skulle utöka rekryteringsbasen. De har också börjat titta på om vissa av socialsekreterarnas uppgifter, förutom de administrativa uppgifterna, kan göras av någon annan yrkesgrupp med högskoleutbildning, som t.ex. beteendevetare.

Socialchefen har fattat ett principbeslut att inte ta personal från bemanningsföretag men det förekommer dock i ärenden där det finns särskilda skäl t.ex. när ett ärende är känsligt och/eller ligger för nära de egna medarbetarna eller när ett ärende har varit väldigt slitsamt att det blivit en för hög belastning på den egna personalen. Vid behov av extra personal kan förvaltningen erbjuda anställda som skulle ha varit ledig, t.ex. att be föräldralediga, att arbeta under en begränsad tid mot en extra ersättning. Det förekommer också att praktikanter som har ett år kvar på socionomutbildningen får arbeta som timanställda med utvalda uppgifter. De har dock ingen delegation att fatta några beslut.

Socialförvaltningen har gjort ett introduktionsprogram för nyanställda medarbetare där man informera om Örebro kommun, kompetenstrappan och vad man som arbetsgivare kräver att medarbetaren genomgår för utbildning för att kunna stiga i kompetenstrappan.

Från Socialchefen efterfrågas ett bättre IT-stöd för att kunna för att kunna ha kontroll på vilka kompetenser och vidareutbildningar som personalen har, utöver sin socionomutbildning.

Inom socialförvaltningen arbetar för att uppmuntra medarbetare att göra karriär inom verksamheten. För att gagna den interna rörligheten ges internsökande förtur när det kommer ut attraktiva tjänster. Inom socialförvaltningen finns förutom enhetscheferna också gruppleddare. Dessa gruppleddare finns ute i verksamheten och deras uppgift är att vara ett stöd i arbetet till övriga medarbetare. De har dock inget ansvar för personal och ekonomi. I takt med att grupperna växer så utökar man antalet gruppleddare. Gruppleddarna uppmuntras att gå på utbildningar för att ”prova på att vara chef” för att sedan kunna ta steget och bli enhetschefer.

De intervjuade ordföranden menar att de skulle vilja höja attraktiviteten på arbetet inom socialkontoret vilket skulle underlätta kompetensförsörjningen. De menar också att ledarskapet är viktigt samt att visa att de anställda kan ha möjlighet att utvecklas i yrket och med kommunen som arbetsgivare.

#### *Kommentarer*

Granskningen visar att det genomförts ett antal åtgärder för att klara kompetensförsörjningen avseende socionomer inom socialförvaltningen. Socialförvaltningen arbetar också för att skapa karriärvägar inom den egna verksamheten genom att stimulera de anställda att bli gruppleddare och enhetschefer. Vi anser dock att det vore en fördel om det fanns en dokumenterad och strukturerad plan för åtgärder för att klara kompetensförsörjningen. I den mall som finns för kompetensförsörjningsplan ingår som en del en aktivitetsplan. Vi rekommenderar därför att nämnderna fastställer planerade åtgärder/aktiviteter i kompetensförsörjningsplanen.

## **10.4 Chefernas arbetssituation och uppfattning om kommunen som arbetsgivare**

Vid vår granskning har vi intervjuat ett urval av socialförvaltningens enhetschefer. De intervjuade enhetscheferna menar att de har en ansträngd arbetssituation. De framför dock att stödet från personalavdelningen har förbättrats betydligt och att den är mer serviceinriktad nu än tidigare.

Vid vår granskning framför enhetscheferna att det i deras arbetsuppgifter ingår mycket administrativt arbetet och att de inte får gehör för att de behöver administrativt stöd. Ett exempel är den administration som en nyanställning innebär. Inom socialförvaltningen finns en gemensam administration men de intervjuade enhetscheferna menar att de skulle önska mer stöd från denna enhet inom förvaltningen.

Vid våra intervjuer med enhetscheferna framförs att man som ny chef kan känna sig väldigt ensam och att det skulle vara en styrka om man hade någon form av mentorskap. Det framförs också att introduktionen av nya chefer behöver förbättras.

Socialchefen har ledningsgruppsmöten med enhetscheferna men de intervjuade enhetscheferna framför att det vid dessa möten inte finns utrymme för gemensamma diskussioner då det är många punkter som ska gås igenom. Cheferna har dock gemensam handledning vilken de anser är mycket bra. De har också andra forum där de kan arbeta med ledarfrågorna.

### *Kommentarer*

Vi har genomfört intervjuer med ett urval av förvaltningens enhetschefer. Vid våra intervjuer uppfattar vi att det finns ett antal olika områden som behöver utvecklas för att cheferna ska ha en god arbetsmiljö och rätt förutsättningar för att ta sitt chefsansvar. Faktorer som lyfts fram som negativa är bland annat den höga arbetsbelastningen samt att introduktion till nya chefer behöver förbättras.

Vi anser att en förutsättning för att en chef ska kunna förmedla till medarbetarna att kommunen är en attraktiv arbetsgivare är att cheferna själva uppfattar kommunen som en sådan. Chefernas förutsättningar för att kunna ta sitt ansvar är också av avgörande betydelse för hur kommunen ska kunna behålla och rekrytera chefer. Vi rekommendera att nämnderna kartlägger chefernas arbetssituation, arbetsmiljö och uppfattning om kommunens som arbetsgivare som ett underlag för att ta fram en särskild kompetensförsörjningsplan för denna grupp.

Datum som ovan  
KPMG AB



Karin Helin Lindkvist  
*Certifierad kommunal revisor*



Andreas Wendin  
*Kommunal revisor*

**Planering för att säkra medarbetarnas utveckling och resultat**  
**Socialförvaltningen ska vara en attraktiv arbetsplats där medarbetarna har goda förutsättningar att utföra och utveckla arbetet.**

Indikator/mått/nyckeltal för uppföljning	Utfall 2013	Utfall 2014	Utfall 2015	Målvärde 2016
Andel anställda kvinnor av totalt antal tillsvidareanställda årsarbetare, %	K:74%	K:75%	K:	Nivå
Andel anställda män av totalt antal tillsvidareanställda årsarbetare, %	M:26%	M:25%	M:	Nivå
Barn 0-20 år i kommunen per handläggare, antal	575	556	571	
Genomsnittlig sysselsättningsgrad för anställda, %	98,5	98,5	98,5	Nivå
Handläggare med socionomutbildning och mer än fem års erfarenhet av barnutredningar, andel (%)	59			Mätas
Hållbart medarbetarengagemang för kvinnor respektive män som är anställda i kommunen, HME-index, förvaltningen totalt, kvinnor, män		76	76 K:77 M:75	
Hållbart medarbetarengagemang för kvinnor respektive män som är anställda i kommunen, HME-index, <b>socialnämnd väster</b> totalt, kvinnor, män		74	74 K:75 M:70	Öka
Hållbart medarbetarengagemang för kvinnor respektive män som är anställda i kommunen, HME-index, <b>socialnämnd öster</b> totalt, kvinnor, män		79	79 K:79 M:79	Kommunsnitt
Karriärindex (alla chefer och gruppleddare)	1	1	0,94	Nivå
Personalomsättning tillsvidareanställd personal,			13%	Mätas
Personalomsättning tillsvidareanställd personal, myndighetsutövning			23%	Mätas
Sjukfrånvaro i procent av arbetstiden	4	3,9	4,6	Lägre än totalt för kommunen

	Åtagande/utvecklingsaktivitet	Förväntade effekter	Status
P N	Alla chefer ska certifieras genom kunskapsprov gällande arbetsmiljöarbete, de chefer som behöver skall erhålla utbildning för att bli certifierade.	Att alla chefer har de kunskaper som krävs för att leda ett systematiskt arbetsmiljöarbete i syfte att bibehålla och utveckla medarbetarnas hälsa.	
P N	Implementera årshjul för systematiskt arbetsmiljöarbete.	Att det finns en tydlig och känd struktur för det ständigt pågående arbetsmiljöarbetet.	
D N	Utlokalisera viss verksamhet från Socialkontoret.	Utlokalisering förväntas innebära en förbättrad fysisk arbetsmiljö för medarbetarna.	Fortsätter från 2015
D N	Fortsätta arbetet med en flerårsplanering för personalförsörjning.	En långsiktig planering för personalförsörjning är viktig för att bedriva en kvalitativt bra verksamhet och en god arbetsmiljö, för att säkra	Fortsätter från 2015
D N	Revidera och omstrukturera handbok, samt koppla innehåll till processledningsmodell och IT-stöd för kvalitetsledningssystem.	En tydlig och uppdaterad handbok och ett lättillgängligt IT-stöd är viktiga verktyg och metodstöd för att säkerställa kvalitet	Fortsätter från 2015
D N	Implementera arbetet med Ständiga förbättringar inom myndighetsutövningen.	Ett strukturerat förbättringsarbete ökar medarbetares delaktighet och tar tillvara på kreativitet och kompetens.	Fortsätter från 2015
D N	Utveckla digitala redskap för att signalera besökarens ankomst till socialkontoret. - Självbetjäningssystem.	Ett digitalt redskap kan minska spiltid för socialsekreterare vid besök som inte kommer, samt underlätta för besökare att på ett bättre sätt mötas av sin handläggare.	Fortsätter från 2015
D N	Implementera och använda kompetensutvecklingstrappan.	Kompetensutvecklingstrappan kommer att leda till en ökad tydlighet för såväl medarbetare som chefer avseende när, och vilka, utbildningsinsatser som skall ges och därigenom bidra till såväl en god arbetsmiljö som till faktiska förutsättningar att utföra sitt arbete.	
D N	Genomföra utbildning för att hantera hotfulla och potentiellt våldsamma situationer i arbetsvardagen	Att medarbetare och chefer får tillgång till ökade kunskaper för att kunna förebygga och skydda sig mot hotfulla och potentiellt våldsamma situationer i vardagen.	
D N	Utreda vilka ytterligare arbetsuppgifter vid myndighetsutövningen som kan utföras av andra än medarbetare med socionomexamen.	Minska sårbarheten på myndighetsutövningen pga svårigheter med bemanning. Utöka kompetensen genom att ta in andra högskolekompetenser.	

D N	<b>Tillsyn av internkontroll, personal:</b> Systematiskt arbetsmiljöarbete	Tillsynen ska ge svar på om det bedrivs ett systematiskt arbetsmiljöarbete enligt de styrdokument <u>ns.</u>	
--------	---	---	--