



Tjänsteutlåtande

Utfärdat 2024-01-03

Diarienummer N166-0293/23

Handläggare

Anna Malmcrons

E-post: anna.malmcrons@socialhisingen.goteborg.se

Yttrande över stadsrevisionens granskning om kompetensförsörjning i socialtjänsten

Förslag till beslut

1. Socialnämnd Hisingen godkänner förvaltningens yttrande över granskning av kompetensförsörjning inom socialtjänsten 2023.
2. Socialnämnd Hisingen översänder tjänsteutlåtandet som eget yttrande till Stadsrevisionen.

Sammanfattning

Revisorerna har avslutat granskningen av kompetensförsörjning inom socialtjänsten. Granskningen syftade till att bedöma om de granskade nämnderna bedriver ett systematiskt och strategiskt kompetensförsörjningsarbete. Stadsrevisionen bedömer att granskade nämnderna inte på ett tillräckligt systematiskt sätt bedömt sina kompetensförsörjningsbehov och analyserat dess orsaker. Vidare bedöms att nämndernas uppföljning av genomförda åtgärder för att säkerställa kompetensförsörjningen till största del inte är tillräcklig för att bedöma åtgärdernas effekter. Stadsrevisionen lämnar därför ett antal rekommendationer som nämnden ska omhänderta.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Brist på rätt personal är kostnadsdrivande. Bland annat är hög personalomsättning kostsamt då både rekrytering och introduktion tar mycket tid i anspråk.

Bedömning ur ekologisk dimension

Förvaltningen har inte funnit några särskilda aspekter på denna dimension utifrån granskade områden.

Bedömning ur social dimension

Att rekrytera och behålla personal med rätt kompetens är en stor utmaning för flera verksamheter och däribland socialförvaltningarna. Socialtjänsten har det yttersta ansvaret för att medborgarna får det stöd och den hjälp de behöver. För att kunna leva upp till sitt ansvar och ge medborgarna rätt stöd i rätt tid behövs socialsekreterare som utreder och bedömer behov och beslutar om bistånd och insatser. Från år 2021 till 2022 ökade personalomsättningen bland socialsekreterarna från 15 till 29 % i förvaltningen. För år 2023 är prognosen cirka 18 %. Det har blivit svårt att rekrytera och behålla socialsekreterare, särskilt socialsekreterare med erfarenhet. Kompetensförsörjning innebär inte enbart verksamheternas rekryteringsarbete utan inkluderar också delar som

kompetensutveckling och arbetsmiljöarbete. De fackligas inspel i kompetensförsörjningsfrågan är viktigt och kommer att fortsätta löpande.

Samverkan

Information har skett i förvaltningens samverkansgrupp (FSG) den 5 december. Dialog samt möjlighet till inspel om granskningen av kompetensförsörjning har skett i arbetsmiljögruppen 2023-12-20.

Samverkan har skett i förvaltningens samverkansgrupp (FSG) 2024-03-21.

Beslut skickas till

Stadsrevisionen

Bilagor

1. Granskning av kompetensförsörjning inom socialtjänsten

Ärendet

I bifogad revisionsredogörelse framgår iakttagelser och bedömningar. I redogörelsen lämnas också rekommendationer som ska omhändertas. Med anledning av rekommendationerna ska ett yttrande lämnas till stadsrevisionen.

Av yttrandet ska framgå vilka åtgärder som nämnden har utfört eller planerar att utföra med anledning av rekommendationerna. Yttrandet ska vara stadsrevisionen tillhanda senast den 21 juni 2024.

Granskning av kompetensförsörjning inom socialtjänsten

Revisionskontoret har på revisorsgruppens uppdrag granskat kompetensförsörjning inom socialtjänsten. Syftet med granskningen har varit att bedöma om de granskade nämnderna bedriver ett systematiskt och strategiskt kompetensförsörjningsarbete.

Den sammanvägda bedömningen är att samtliga granskade nämnder arbetar aktivt med frågan om kompetensförsörjning. Revisionskontoret bedömer att samtliga granskade nämnder uppmärksammat frågan om kompetensförsörjning genom bland annat inkludera risken för personalbrist i sina samlade riskbilder. Verksamheterna genomför också en mängd aktiviteter för att komma till rätta med de kompetensförsörjningsproblem som finns.

Stadsrevisionen bedömer däremot att de granskade nämnderna inte på ett tillräckligt systematiskt sätt bedömt sina kompetensförsörjningsbehov och analyserat dess orsaker. Stadsrevisionen bedömer vidare att nämndernas uppföljning av genomförda åtgärder för att säkerställa kompetensförsörjningen till största del inte är tillräcklig för att bedöma åtgärdernas effekter. Det finns därför en risk för att nämnderna fattar felaktiga beslut om åtgärder på grundval av ett otillräckligt bedömningsunderlag.

Med anledning av ovan lämnar stadsrevisionen två rekommendationer till socialnämnd Hisingen.

Rekommendationer granskning kompetensförsörjning inom socialtjänsten:

- Revisionskontoret rekommenderar socialnämnd Hisingen att utveckla analysen av vilka kompetensförsörjningsbehov som finns på kort och lång sikt
- Revisionskontoret rekommenderar socialnämnd Hisingen att utveckla uppföljningen av effekten av de åtgärder som vidtas för att säkerställa nämndernas kompetensförsörjning

Förvaltningens åtgärder med anledning av rekommendationer avseende kompetensförsörjning i socialtjänsten

Förvaltningen har fört dialog med fackliga parter i arbetsmiljögruppen för att få inspel och synpunkter till åtgärder som krävs för att säkerställa kompetensförsörjningen. Dialog kommer fortsätta löpande efterhand utveckling fortgår. Förvaltningen startade med särskilda FSG-möten med tema kompetensförsörjning under hösten 2023 och kommer att fortsätta med detta tema även under år 2024.

Revisionskontoret rekommenderar socialnämnd Hisingen att utveckla analysen av vilka kompetensförsörjningsbehov som finns på kort och lång sikt

För att utveckla analysen av kompetensförsörjningsbehovet både på kort och lång sikt behöver hänsyn tas till en mängd parametrar som behöver utredas och sättas samman. Det handlar om att utreda och mäta bland annat:

- Hur ser personalomsättningen ut (löpande mätning)?
- Hur många personer/vilka befattningar/vilken enhet slutar och börjar varje månad? Vad är orsakerna till detta?
- På vilket sätt kan rutiner för avslutssamtal och utvecklingssamtal utvecklas för att erhålla mer information från personalen?
- Hur kan förvaltningen förebygga att medarbetare väljer att sluta?
- På vilket sätt säkerställer förvaltningen arbetsmiljön?
- Hur ser åldersstrukturen ut i socialsekreterargruppen i förvaltningen?
- Hur många söker socionomprogrammet varje år?
- Hur kan förvaltningen säkra ett visst antal socionomstudenter och skapa goda praktikperioder?
- Nya socialtjänstlagen – kan denna på lång sikt förändra behovet av utbildade socialsekreterare eftersom lagen fokuserar på förebyggande insatser?
- Hur går utvecklingen av arbetssätt i verksamheten – till exempel utökning av automatisering?
- Hur väl lyckas förvaltningen med insatta åtgärder för att attrahera och behålla medarbetare?
- Hur mäts effekterna av förvaltningens åtgärder?
- Bedömer förvaltningen att storleken på förvaltningen kommer öka eller minska och på vilket sätt?
- Förvaltningens arbete för att öka antalet seniora medarbetare, hur påverkar detta kompetensförsörjningen?
- Hur ser pensionsanalysen ut?
- Hur mycket stöd kan förvaltningarna få av stadsledningskontoret i form av gemensamma analyser? Till exempel rörande utbildningsplatser och planerad byggnation på Hisingen som kan öka förvaltningens storlek.
- Har förvaltningen tagit hänsyn till olika yrkesgrupper vad gäller åtgärderna?

Samtliga ovan delar behöver läggas samman till en helhetsanalys för att säkerställa att rätt insatser planeras för att förbättra läget. Listan ovan är inte komplett utan behöver utvecklas allteftersom olika åtgärder har genomförts och analyserats.

Nedan bild visar hur åldersfördelningen ser ut i socialsekreterarrollen under december 2023:

Socialsekreterare intervall olika åldrar		
December	2022	2023
22-24	4%	4%
25-29	18%	19%
30-34	25%	24%
35-39	14%	16%
40-49	18%	18%
50-59	14%	11%
60-	7%	8%
Summa	100%	100%

Utifrån ovan sifferunderlag ser inte rekryteringsbehovet på grund av pensionsavgångar ut att vara så stort de kommande 10 åren. Dock kan man inte dra en sådan enkel slutsats då det finns många parametrar som samspelar. Dessa behöver förvaltningen lägga samman till en helhetsanalys som redovisas på FSG och till nämnden årligen i förvaltningens uppföljning av kommande kompetensförsörjningsplaner.

Analysen över arbetsmiljön behöver utvecklas. Under 2023 är ett årshjul framtaget för att tydliggöra de olika aktiviteterna kopplat till arbetsmiljö och medarbetarenkät. I årshjulet tydliggörs att enheternas och avdelningarnas analyser över medarbetarenkät och därmed arbetsmiljöns handlingsplaner ska redovisas i lokala samverkansgrupper (LSG). Därefter sammanställs avdelningarnas resultat till en bild för hela förvaltningen. Denna bild ska redovisas årligen till nämnd och (förvaltningsövergripande samverkansgrupp (FSG). Som hjälp till analys i enheter och avdelningar finns stödfrågor i det nya systemet B-engaged där enkätresultaten redovisas.

Analysen över varför personal väljer att sluta eller stanna kvar behöver också utvecklas. Förvaltningen ser över mallen för medarbetarsamtal för att säkra att individens utveckling kan planeras i god tid. Avslutsenkäten har visat att bland de som svarat är det nyanställda personer som snabbare avslutar sina tjänster. För att tidigare identifiera vilka faktorer som påverkar nöjdheten kan chef behöva hålla fler samtal med de nyanställda än en gång per år. Arbete pågår just nu för att utveckla mall både för avslutssamtal och avslutsenkät. Förvaltningen är angelägen om att det ska bli en högre svarsfrekvens än hittills för bättre underlag till analys. Det kommer att finnas valmöjlighet för medarbetaren att antingen ha samtal med chef eller med HR. Alla svar samlas i samma databas och svaren kommer inte att kunna identifieras till viss person.

Inspel från de fackliga är också att en ekonomisk analys över personalomsättningen ska genomföras. Parterna har samma bild att en hög personalomsättning skapar merarbete både för chef som rekryterar och på medarbetarna som deltar i introduktionen och samtidigt periodvis kan få en högre arbetsbelastning. Det är angeläget att chef i de fall säkerställer prioritering av arbetsuppgifter och arbetsmiljön för alla i gruppen som berörs.

De fyra socialförvaltningarna behöver också se över analysen över personalomsättningen mellan förvaltningarna. Det är ett faktum att stadens organisering av socialförvaltningarna i fyra geografiska områden påverkar omsättningen då mycket av förflyttningen sker mellan socialförvaltningarna. Lönebildningen är en sådan faktor som kan bidra till att medarbetare flyttar mellan förvaltningarna. Förvaltningarna samarbetar till viss del kring lönebildningen för att skapa samsyn.

Revisionskontoret rekommenderar socialnämnd Hisingen att utveckla uppföljningen av effekten av de åtgärder som vidtas för att säkerställa nämndernas kompetensförsörjning

En mängd insatser pågår samtidigt. Det är av det skälet mycket svårt att följa upp effekten av de olika insatserna var för sig. Förvaltningen behöver förbättra möjligheten att vara proaktiv för att öka attraktionskraft och behålla personalen.

Förvaltningens kommer skapa pakettlösning för respektive åtgärd som består av

- Åtgärd
- Målgrupp
- Hur ska effekt mätas?

Information kommer hämtas både från kvantitativa data ur olika verksamhetssystem och kvalitativa data från enkäter och samtal. I samband med augustirapporten 2024 kommer en redovisning lämnas över hur arbetet fortskrider.

Pågående och planerade åtgärder för att fortsätta säkra kompetensförsörjningen

Mycket arbete pågår för att säkra kompetensförsörjningen på kort och lång sikt. Dessa åtgärder sker både stadenövergripande, 4 socialnämndsövergripande och lokalt i socialnämnden Hisingen. Redovisning över vad som pågår och planeras delas därför in i dessa rubriker. Denna redovisning är primärt avsedd för att nämnd ska få en tydligare bild av de olika insatserna tillsammans med yttrandet till stadsrevisionen. Yttrandet ska fokusera på revisionens rekommendationer som primärt avser rekommendationerna om analys och uppföljning det vill säga förvaltningens systematik.

Förvaltningen kommer skapa ett årshjul för kompetensförsörjning som inbegriper både när aktiviteter ska ske liksom när redovisning till nämnd ska ske. Årshjulet kommer också beskriva samarbetspartners.

Stadenövergripande kompetensförsörjningsplan

Kommunfullmäktige har den 1 februari 2024 § 20 beslutat om en stadenövergripande kompetensförsörjningsplan. I den stadenövergripande kompetensförsörjningsplanen tydliggörs stadens insatser och vilken förvaltning/bolag som ansvarar för vad. Planen kommer visa vad förvaltningar/bolag kan få hjälp med från centralt håll och den kommer även tydliggöra var samarbete och samverkan behöver ske. Insatser som planeras 4-socialnämndsgemensamt eller lokalt kommer passas in i planen när den väl finns framme. Den stadengemensamma planen kommer även underlätta för genomförande och uppföljning i och med tydlig ansvarsfördelning.

Planen är indelad i 5 fokusområden:

- **Utveckling verksamhet**
Området omfattar inriktning att öka användandet och utnyttjandet av digitala lösningar och att använda arbetssätt som främjar innovation, utveckling och nytänkande.
- **Tillvarata och attrahera kompetens på arbetsmarknaden**
Området omfattar ökad rekryteringsbas samt att öka och förbättra mottagandet av studerande på arbetsplatsen.
- **Utveckla kompetens inom organisationen**
Området omfattar frågor som att öka möjligheten till en verksamhetsnära lärmiljö, att stärka organisationens samlade digitala kompetens och förmåga samt utveckla stadens chefs- och ledarskapsutveckling.
- **Hållbart arbetsliv**

Området omfattar att uppnå friska och hälsosamma arbetsplatser utifrån krav och resurser, samt möjligheterna att förlänga arbetslivet.

- **Konkurrenskraftiga arbetsvillkor**

Området omfattar frågor som lönebildning och löneförmåner, arbetsvillkor och samverkan.

Socialnämndsgemensamma kompetensförsörjningsåtgärder

Samarbete sker till viss del mellan de 4 socialnämnderna men kommer också att utgå från lokala perspektiv och behov. Ramen för arbetet kommer att utgå ifrån stadens nya plan och varje socialnämnd utgår från egna identifierade behov av åtgärder. Detta innebär att det är möjligt att ta hjälp av varandra och dela förslag på åtgärder.

Åtgärder som sker gemensamt är till exempel en årlig löneanalys och rekryteringsmässor.

Åtgärder som pågår eller planeras framåt är:

- Identifiera de primära skälen till att personal avslutar sina tjänster eller byter tjänst internt inom staden. Mallen för avslutssamtal håller på att utvecklas för att bättre fånga fakta som kan användas i förbättringsarbetet. Även mallen för utvecklingssamtal förbättras med syftet att tidigare kunna identifiera om medarbetare har tankar på att avsluta sin tjänst.
- Senior kompetens – ettårigt projekt där mentorskap testas för att trygga socionomer i sitt arbete. För de seniora medarbetarna kan detta vara ett sätt att få ytterligare ett syfte i arbetet och möjligheten att de seniora medarbetarna stannar längre i arbetslivet ökar.
- Förberedelse för ESF-projekt pågår – syfte är att socionomstudenter sin sista termin får en studentanställning och på så vis får en tidig introduktion i arbetslivet.

Lokala åtgärder för socialnämnd Hisingen

Lokalt pågår flera åtgärder parallellt:

Förvaltningen utvecklar ledarskapet för förvaltningens chefer.

- Genom att arbeta med fokus på ett processorienterat arbetssätt vill förvaltningen lyfta upp medarbetarnas engagemang och delaktighet i verksamheten. Det är genom att se utifrån klienternas perspektiv och flöden i en organisation som möjligheten att förändra till det bättre finns. Utbildningar i processorienterat synsätt har genomförts och kommer fortsätta genomföras. Att utveckla förvaltningens arbete utifrån kvalitetsledningssystemet där synpunkter och avvikelser tas tillvara och där medarbetarnas kompetens och erfarenheter kan bidra till att identifiera vilka flöden och processer som kan bli bättre. Förvaltningen ska ha ett nära ledarskap där det ges förutsättningar för chefer att kunna arbeta med att utveckla verksamheten tillsammans med medarbetare. Förvaltningen arbetar med att utveckla stödet till både chefer och medarbetare för att underlätta i det vardagliga arbetet. Antalet medarbetare ska vara rimligt utifrån uppdraget och ett arbete med att organisera på ett ändamålsenligt sätt har pågått

sedan start. En fackförvaltning har mer djup än bredd i de frågor förvaltningen hanterar. Det kräver att det finns god kompetens inom förvaltningen. Förvaltningen arbetar med att kompetensutveckla inom en rad olika frågor där behov har identifierats. Detta är ett arbete som fortlöper. Genom att arbeta med en transparens och tydlighet kring ledning och styrning samt hur resurser används och fördelas ges förutsättningar inom vilka både chefer och medarbetarna kan vara med och påverka.

- Förvaltningen arbetar sedan start av ny förvaltning 2021 med organisationskulturen. Denna punkt hör också ihop med ovan punkt då ledarskap och organisationskultur går hand i hand. Att skapa en gynnsam organisationskultur utifrån förvaltningens uppdrag kan inte skapas genom rutiner och dokument utan det är ett sätt att vara och bete sig mot varandra och syns i handlingar mer än ord. Förvaltningsdirektören har uttalat en tydlig styrfilosofi ”runda bordet principen” som utgår från att vid beslut som fattas så är utgångspunkten att helheten måste beaktas. Det innebär att samtliga avdelningschefer ska leda utifrån att ta ansvar för sin avdelning men också se utifrån sina kollegors perspektiv. Genom ledarsforum och forum för medarbetarnära ledning sprids budskap som också exemplifieras gällande den organisationskultur som är eftersträfvansvärt. Genom introduktionstillfällen med förvaltningens nyanställda ges en första inblick i hur organisationen leds och styrs utifrån styrfilosofin.

Vilka förutsättningar som ges olika verksamhetsdelar behöver vara en så transparent process som möjligt. Det innebär att resurser behöver fördelas dit de behövs bäst och gör mest nytta. Det innebär att förvaltningens resultat ses utifrån ett helhetsperspektiv eftersom de klienter som vi möter och deras olika dilemman inte alltid kan kategoriseras utifrån ett behov med en lösning inom en enhet. Det finns flera interna beroendeförhållanden och då behöver det finnas en organisationskultur som stödjer att klienternas väg genom vår organisation sätts i centrum. Ett exempel på verksamhetsöverskridande arbete är familjehemsprocessen som förvaltningen satt ljus på och arbetar med för att skapa flöden som gagnar barnen som placeras. I det arbete är det inte bara rutiner och riktlinjer som behöver förändras utan det är till stor del en kulturfråga där en viktig del är att prata om synen på kollegor, mandat, roller och hur vi samverkan och agerar internt till gagn för dem vi finns till för. Tårtnomineringen är en del i att uppmärksamma medarbetares förbättringsinitiativ.

- Avdelningarna i förvaltningen har skapat egen planering för att öka attraktionskraft och minska personalomsättning. Dessa planer innefattar åtgärder i form av bland annat utbildningar och säkerställande av organisationen för att denna på bästa sätt ska motsvara genomförandet av uppdraget. Bland annat har kartläggning genomförts över vilka utbildningar som behövs. En mängd utbildningar genomförs löpande och planeras löpande framåt. Bland annat yrkesresan för nyutbildade socionomer, motiverande intervju (MI), våld i nära och LÖSA (säkerställa barnets röst i centrum) samt Patriark för bedömning och hantering av risk för hedersrelaterat våld för att nämna några utbildningar. För TUR-teamet finns Savry som syftar till att identifiera kriminalitet. Samtliga

enhetschefer inom barn och unga myndighet ska genomgå Utvecklande ledarskap (UL) och förstarna går Leda utan att vara chef.

- Nya socialsekreterare behöver få stöd och rätt förutsättningar att lära sig yrket och utvecklas. Förvaltningen har därför aktivt arbetat för att skapa ett nära ledarskap genom att se över medarbetarantalen per chef. Som en följd av detta har en utökning av antalet enhetschefer skett och antalet medarbetare per chef har minskat. Även det nära metodstödet i form av förste socialsekreterare har ökat med samma syfte.
- Utveckling sker av förvaltningens avslutssamtal och -enkät som alla som avslutat sina tjänster ska genomgå. Utveckling sker även av analys av orsakerna. Löpande orsaksanalys kan leda till ytterligare åtgärder lokalt.
- Förvaltningens VFU-center samlar socionompraktikanterna på Hisingen. Göteborgs universitet är huvudaktör i denna insats. Syftet är att säkerställa att studenterna får god praktik och att de ska vilja arbeta i förvaltningen efter avslutade studier.
- Hisingintroduktionen är i gång. Alla nyanställda får en gemensam introduktion för att hälsa välkommen till socialförvaltningen Hisingen. Information ges om ett urval av förvaltningens verksamheter.
- Internutbildningar pågår i arbetsmiljö, samverkan, juridik, lönebildning och personsäkerhet med syftet att medarbetare och chefer i olika befattningar ska känna sig trygga i sin kompetens i förvaltningen.
- FSG temamöten kompetensförsörjning pågår sedan hösten 2023 och kommer fortsätta löpande. De fackligas synpunkter och inspel i kompetensförsörjningsfrågorna omhändertas i detta sammanhang.
- Stödet till chefer och medarbetare har ökat. Bland annat handlar det om ökat stöd i juridik, stöd i Treserva, inköpsstöd och personsäkerhet. Utökningen av stödet syftar till att öka känslan av psykologiskt stöd hos medarbetare och chefer.
- En nulägesbeskrivning görs inför varje löneöversyn. Förvaltningsledningen gör en analys och bedömning inför kommande löneöversyn. Analysen över hur medarbetarna placerar sig lönemässigt görs mot bakgrund av förvaltningens förutsättningar lokalt och jämförelse med övriga socialförvaltningar samt den lönepolitiska målbilden.

Åtgärder som planeras framåt

Förvaltningen kommer genomgå chefoskopet under 2025. Många åtgärder pågår redan bland annat utökning av stödpersonal som bistår med lokalfrågor och systemstöd med mera. Dessa områden lyfts frekvent när förvaltningar genomgår chefoskopet.

Sammanfattande kommentar kompetensförsörjning

Förvaltningen har ovan sammanställt ett antal insatser som redan pågår eller kommer startas inom kort. Fokus är att utveckla analysen och att på ett bättre sätt studera effekterna av de insatser som genomförs.

Som ett led i systematiken kommer förvaltningen lägga löpande följa upp kompetensförsörjningen två gånger per år. En gång i samband med delårsrapport augusti och en gång i samband med årsrapporten det vill säga i början av februari. Uppföljningen kommer fokusera på analys av pågående åtgärder, uppföljning av relevant statistik samt analys av resultat och effekter av genomförda åtgärder.

Resultatet av ovan kan leda till förändrade insatser för att ytterligare förbättra arbetet med kompetensförsörjningen i förvaltningen.

Christina Alvelin
Förvaltningsdirektör

Anna Malmerona
HR-chef