

Utredning avseende ekonomiskt bistånd

En jämförande studie av arbets-
sätt i tre stadsdelsförvaltningar



September 2011

 **GOVERNO**

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Inledning	5
Bakgrund	5
Syfte och mål	5
Metod och frågeställningar	5
Bakgrundsbeskrivning av stadsdelsförvaltningarna	7
Farsta	7
Södermalm	10
Hässelby-Vällingby	12
Analys av stadsdelsförvaltningarnas arbetssätt och metoder	15
Organisation och arbetsdelning	15
Styrning, uppföljning och kontroll	19
Förändringsarbete	21
Ledarskapets betydelse	24
Stöd i arbetet	25
Sammanfattande diskussion	29
Referenser	32
Bilagor	33
Bilaga 1 – Intervjupersoner	34
Bilaga 2 – Intervjuguide verksamhetschef	35
Bilaga 3 – Intervjuguide handläggare	36

Sammanfattning

Stadsledningskontoret har utifrån årets första tertiärrapport 2011 kunnat konstatera att resultat och kostnadsutveckling avseende ekonomiskt bistånd skiljer sig åt mellan stadsdelsnämnderna. Ekonomiskt utfall kan ha många förklaringar, såväl externa som interna. För att öka förståelsen för interna faktorer som rör stadsdelsförvaltningarnas arbetssätt, fick Governo sommaren 2011 i uppdrag att genomföra en jämförande studie av arbetssätt i tre stadsdelsförvaltningar – Farsta, Hässelby Vällingby och Södermalm.

Syftet var att ge staden en god bild av hur arbetet med ekonomiskt bistånd bedrivs på tre stadsdelsförvaltningar och undersöka ett möjligt samband mellan arbetssätt och ekonomiskt utfall. Genomlysningen skulle leda till att identifiera framgångsfaktorer, men också synliggöra mindre bra arbetssätt.

De tre stadsdelsnämnder som Stadsledningskontoret valde att ingå i studien var Farsta, Södermalm samt Hässelby-Vällingby. Utredningen bygger på en intervjuserie med handläggare samt enhetschef på de tre stadsdelsförvaltningarna samt dokumentstudier för att få inblick i ekonomiskt resultat och kostnadsutveckling över tid. Genom att analysera likheter och skillnader har såväl framgångsfaktorer som mindre bra arbetsmetoder framträtt.

Studien synliggör att det finns skillnader mellan stadsdelsförvaltningarnas arbete med försörjningsstöd, både i utförandet och i synsätt. Förvaltningarna har också i olika grad arbetat för att utveckla sina arbetsmetoder. I Farsta har man bedrivit ett genomgripande förändringsarbete av verksamhetens arbetssätt under flera år. På Södermalm har man efter en grundlig genomlysning av enhetens arbetssätt nyligen inlett ett förändringsarbete där roller och ansvar omfördelats och nya rutiner införts. I Hässelby-Vällingby har ett omfattande förändringsarbete genomförts på enhetens mot-tagningsdel, och i övrigt har ett antal mindre projekt bedrivits som i stor utsträckning har haft externt fokus.

Studien belyser skillnader i arbetssätt rörande organisation, ledarskap, styrning, uppföljning och kontroll samt vilket stöd handläggarna får i sitt arbete. De kanske mest avgörande olikheterna förvaltningarna emellan rör tydligheten i roller och ansvar, synen på om arbetssätt har en inverkan på budgetutfall, vilket förhållningssätt man har till ökad kontroll av klienter, grad av aktivt ledarskap samt vilket stöd handläggarna får i sitt arbete. I alla tre stadsdelsnämnder vittnar socialsekreterarna om en upplevd komplexitet i arbetet genom å ena sidan myndighetsutövning och å andra sidan stödjande socialt arbete, och uttrycker ett stort behov av stöd i sin yrkesutövning. Studien visar att detta stöd ser olika ut på de tre enheter som ingår i studien.

Tillsammans skapar dessa skillnader förhållandevis olika förutsättningar för handläggarna att göra noggranna och genomarbetade bedömningar. Den förvaltning som arbetat mest omfattande och längst med att utveckla handläggarnas arbetssätt är Farsta. Det är också här man tycks ha lyckats bäst med att skapa bra förutsättningar för handläggarnas bedömningar.

I analysen av framgångsfaktorer är det tre begrepp som återkommer: effektivitet, kontroll och stöd i det sociala arbetet. När arbetssättet är välfungerande finns en bra balans mellan dessa tre dimensioner. Varken kontroll, effektivitet eller stöd i det sociala arbetet tycks vara framgångsfaktorer i sig, utan framgångsfaktorn skapas av en bra balans mellan de tre begreppen. En organisation som har för mycket fokus på kontroll och/eller effektivitet, riskerar att arbeta kortsiktigt och skapa stress hos handläggarna. Stöd i det sociala arbetet utan inslag av effektivitet och kontroll riskerar att leda till försämrat fokus.

Tidigare studier har kunnat konstatera ett samband mellan minskad ärendemängd och lägre kostnader för utbetalat bidrag. Orsaken bedöms vara att det går fortare att bevilja bistånd än att avslå, eftersom man behöver mer grund för att avslå en ansökan än för att bevilja den. Den här studien pekar på att det inte är tid per ärende som är den avgörande faktorn, utan att det handlar om

handläggarens förutsättningar att göra en god bedömning. Förutom att sänka ärendemängden per handläggare bör andra satsningar på kvalitet i arbetet ge effekt. Det är troligt att det batteri av stödsystem och strategier för effektivt arbetssätt som tillämpas i Farsta också bidrar till förvaltningens ekonomiska resultat.

Det här är första gången en utredning med denna frågeställning genomförs i staden och det finns behov av att fördjupa förståelsen. Dock är en slutsats att förvaltningarna bör etablera synsättet att arbetsmetod är *en* möjlighet att påverka ekonomiskt utfall. Med enbart fokus på externa faktorer riskerar man att gå miste om de möjligheter att påverka som arbetssätt faktiskt erbjuder.

Studien visar också att det finns en uttalad önskan bland handläggarna att utveckla sina arbetsmetoder och att viljan att pröva nya arbetsformer är hög. En fortsatt belysning av arbetssätt bör därmed välkomnas i stadsdelsförvaltningarna.

Avslutningsvis ges i rapporten också några uppslag för fortsatt utveckling inom stadsdelsförvaltningarna:

- **Farsta** Fortsätt att vårda och underhålla den inslagna vägen. Ägna viss uppmärksamhet på hur stöd och kontroll på längre sikt kommer att upplevas av medarbetarna.
- **Södermalm** Fullfölj den förändringsresa som pågår, hela vägen in i mål. Säkerställ att medarbetarna är med.
- **Hässelby-Vällingby** Ta nästa steg i förändringsarbetet och utveckla ledningsfunktionen i bred bemärkelse. Ta vara på medarbetarnas kunskap och kraft i utvecklingsarbetet.

Vi vill också ge några uppslag för fortsatt utveckling inom staden som helhet:

- Spridning och diskussion för breda målgrupper på förvaltningarna i hela staden framförallt inom ekonomiskt bistånd – både av rapportens resultat och av de goda exempel som framkommit.
- Studera och följa upp utvecklingen i Farsta och särskilt Södermalm – vad blir effekten av genomförda förändringar?
- Genomföra en mer gedigen undersökning med tydliga processkartläggningar för fördjupad kunskap, vilket bland annat skulle kunna medföra bättre förutsättningar för uppföljning av förändringsarbeten.
- Utveckla och tydliggör metoder för att på ett balanserat sätt kunna följa utvecklingen av effektivitet, produktivitet och kvalitet.

Inledning

Bakgrund

Stockholms stad hanterar idag ekonomiskt bistånd inom respektive stadsdelsnämnd samt i socialnämnden. Socialnämnden har det kommunövergripande ansvaret att följa upp ekonomiskt bistånd inom hela staden. Sweco Eurofutures (USK) tar regelbundet fram prognoser inom området, för att fånga de olika förutsättningar som finns inom respektive stadsdelsnämnd avseende exempelvis inkomst, arbetslöshet och områdets attraktivitet. Utifrån prognoserna fördelas budgetmedel till stadsdelsnämnderna via en fördelningsnyckel som baseras på stadsdelsnämndsområdenas population, attraktivitet, utbildning och sysselsättning.

Sweco Eurofutures (USK) har under året justerat sina prognoser för förbrukning av ekonomiskt bistånd utifrån att världsekonomin förändrats jämfört med oktober 2010 då fördelning av budget 2011 gjordes. I samband med tertialrapport 1 utfördelades extra medel till stadsdelsnämnderna utifrån denna justerade prognos.

Utifrån 2011 års första tertialprognos för budgetutfall beträffande ekonomiskt bistånd, kunde Stadsledningskontoret konstatera att resultaten och kostnaderna avseende ekonomiskt bistånd skiljer sig åt stadsdelsförvaltningarna emellan.

En jämförande studie har därför genomförts med fokus på arbetssätt och metoder inom tre olika stadsdelsförvaltningar – Södermalm, Farsta och Hässelby-Vällingby.

Syfte och mål

Syftet med studien är primärt att belysa de metoder och arbetssätt som används i verksamheterna för ekonomiskt bistånd inom de tre stadsdelsförvaltningarna. Genomgående ska studien belysa goda exempel som ska kunna spridas inom staden.

Vidare ska studien om möjligt hitta samband mellan ekonomi och arbetsmetod. Framgångsfaktorer ska belysas, men också mindre goda metoder ska synliggöras.

Målen för studien är:

- Att staden ska få en god bild av hur man arbetar med ekonomiskt bistånd på de tre stadsförvaltningarna.
- Att staden om möjligt ska få en bild av eventuella samband mellan arbetsmetod och ekonomiskt utfall.
- Att inom ramen för detta få såväl bra som mindre bra arbetssätt redovisade.

Metod och frågeställningar

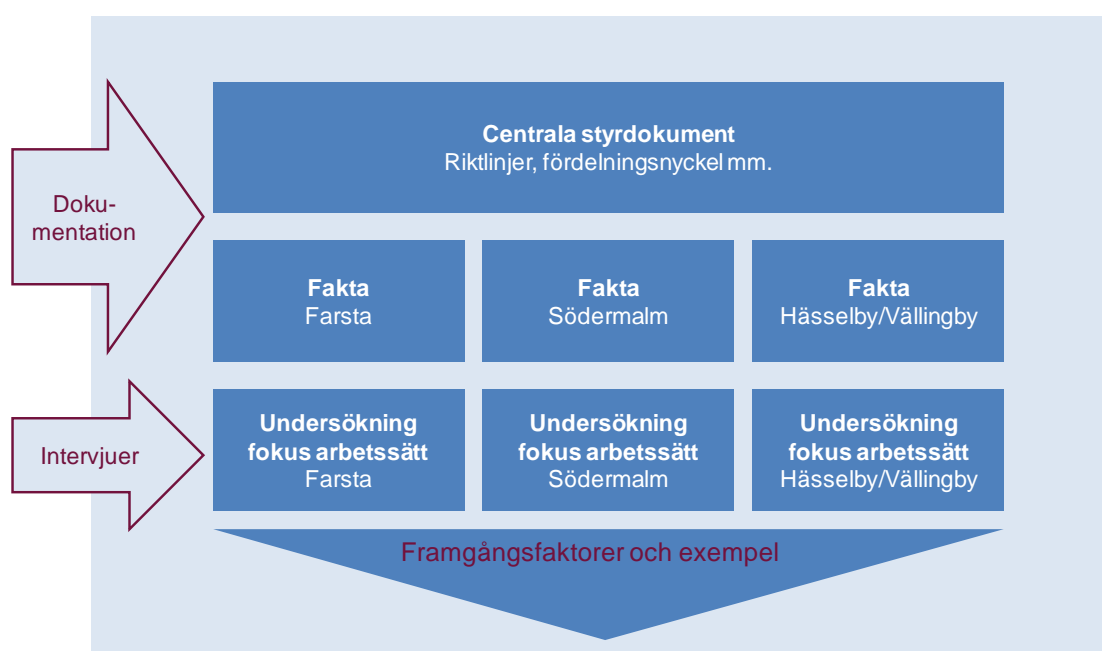
Till grund för studien ligger dokumentstudier samt en intervjuserie på de tre berörda stadsdelsförvaltningarna. Dessutom har en handfull intervjuer på central nivå genomförts.

Urvalet av stadsdelsförvaltningar definierades av uppdragsgivaren. Även intervjumetod och dokumentstudier var givet i uppdraget från start, liksom intervjuer med enhetscheferna för de valda stadsdelsförvaltningarna. Urvalet av intervjuerpersoner inom stadsdelsförvaltningarna har däremot hanterats av enhetscheferna eller av dem utsedda personer. Från Governos sida föreslog vi att genomföra handläggareintervjuerna parvis, där två handläggare intervjuas tillsammans. Detta för att hålla fokus på det gemensamma arbetssättet, snarare än enskilda individers. Vår bedömning är att detta har fungerat väl då handläggarna kunnat fylla på varandras berättelser, lägga till och korrigera, vilket sammantaget har gett ett bra material.

Utöver enhetschefen har fyra handläggare intervjuats per stadsdelsförvaltning. Inom handläggargruppen återfinns både socialsekreterare och biståndshandläggare. På Södermalms stadsdelsförvaltning intervjuades av semestertekniska skäl först den biträdande enhetschefen och senare enhetschefen. En förteckning över studiens intervjupersoner finns redovisad i bilaga 1.

Samtliga handläggare som intervjuats i studien har också gjort en biståndsbedömning utifrån ett fiktivt ärende. Syftet var att studera samstämmighet i bedömningarna samt skapa en bild av de resonemang som föreligger besluten. Caseövningarna genomfördes efter intervjuerna och parvis, i samma sammansättning som vid intervjutillfället. Det fiktiva ärendet togs fram av Socialförvaltningen i syfte att belysa gråzoner utifrån riktlinjerna. Ärendet är med andra ord konstruerat för att ge en viss utmaning.

Bilden nedan åskådliggör metodupplägget i stort.



Ett ekonomiskt utfall kan ha många förklaringar, såväl externa som interna. Denna studie fokuserar på interna faktorer som rör arbetssätt. Vår bedömning är att den metod som använts på ett enkelt och effektivt sätt skapar en bild av hur stadsdelsförvaltningarna fungerar. En handfull intervjuer är ofta ett fullgott sätt att skapa en bild av ett tema. Dock måste man ta i beaktande att det finns begränsningar i hur långt man kan dra slutsatser utifrån denna mängd intervjuer. Vår bild är dock att tendenser syns tydligt i materialet och det är dem som återges i denna rapport.

Frågeställningar att belysa i studien är följande:

- Används riktlinjerna på lika sätt eller finns det skillnader i hur förvaltningarna hanterar ärenden? Finns skillnader mellan olika handläggare inom förvaltningarna?
- Hur ser nämndens resursanvändning och arbetsmetoder ut? Exempelvis när det gäller organisation, ansvarsfördelning, kompetens, ärendemängd per handläggare, metoder för att få ut biståndstagare i jobb och hantering av nybesök översiktligt.
- Hur arbetar enheten med olika målgrupper inom försörjningsstöd?

Bakgrundsbeskrivning av stadsdelsförvaltningarna

I följande avsnitt ges en bakgrundsbeskrivning till de tre stadsdelsförvaltningarna som ingår i studien. Dels förmedlas statistik som beskriver respektive områdes invånare och befolkningsutveckling, dels beskrivs utvecklingen vad gäller utbetalning av ekonomiskt bistånd. Vidare återges tendenser beträffande budget och utfall de senaste åren samt prognos för utfall 2011. Informationen baseras på statistik från Sweco Eurofutures (USK), SLK och stadsdelsförvaltningar. Utifrån uppgifter i intervjuer samt statistik från stadsdelsförvaltningarna ger vi även en bild av ärendemängd, väntetid, kompetens och läget beträffande hälsa och trivsel.

Utifrån intervjuerna har vi sammanställt en övergripande beskrivning av respektive enhets organisation och arbetssätt. Syftet är att måla upp en bild av flödet att ha som bakgrund för analys och jämförelser. Alla tre stadsdelsförvaltningar har en liknande organisatorisk indelning i mottagning, utredning och ekonomisk hantering. Yrkesrollen för ekonomisk hantering benämns bidrags-handläggare på Södermalm och ekonomihandläggare i Farsta och Hässelby-Vällingby.

Farsta

Om invånarna och befolkningsutveckling

2010 uppgick befolkningen i Farsta till 50 750 personer. Enligt Sweco Eurofutures (USK) förväntas befolkningen 2020 vara 57 430, vilket är en ökning med cirka 13 procent.

29,8 procent av befolkningen har utländsk bakgrund, i meningen utrikes födda samt inrikes födda av två utrikes födda föräldrar.

Medelinkomsten för personer 20-64 år är 250 400 kr, att jämföra med 321 500 kr som snitt i staden.

4,4 procent av befolkningen var öppet arbetslösa i oktober 2010.

2010 hade 39,4 procent av invånarna (25-64 år) eftergymnasial utbildning.

Utveckling ekonomiskt bistånd

2010 fick 2 206 personer i Farsta ekonomiskt bistånd, detta motsvarar 5,1 procent av befolkningen. Totalt för staden var siffran 3,8 procent. Summan för ekonomiskt bistånd i Farsta 2010 var 81 061 tkr.

Under en tioårsperiod har både andel av befolkningen som är beroende av ekonomiskt bistånd samt summan för ekonomiskt bistånd i Farsta sjunkit markant. År 2000 fick 8,7 procent av befolkningen försörjningsstöd. Den utbetalda summan samma år uppgick till 102 534 tkr.

2010 var medelbidrag per månad och hushåll 7 494 kr, vilket ligger i linje med stadens snitt på 7 550 kr. Genomsnittlig biståndstid i månader per år för respektive hushåll var 7,0, att jämföra med 6,9 i stadens som helhet. År 2000 var snittet i Farsta 7,1, och är alltså i princip oförändrat.

Budget och utfall

KF budget netto för ekonomiskt bistånd i Farsta var 2011 är 107,6, varav handläggning 18,4 och bidrag 89,2 samt intäkter i form av återbetalningar för ekonomiskt bistånd är 2,3 mnkr. 2010 var den totala budgeten 133,5 mnkr, varav 116,4 mnkr bidrag och 17,1 mnkr handläggning.

Nämndens budget för 2011 är 106,3 mnkr, varav handläggning 18,7 mnkr och bidrag 87,6 mnkr.

Nämndens prognos för tertialrapport 1 är 106,3, det vill säga samma som nämndbudget.

När det gäller avvikelse för prognos och utfall har Farsta under perioden 2007-2010 generellt legat i linje med budget bortsett från 2010 då nämnden redovisar ett stort överskott, detta troligen till följd av att konjunkturen utvecklades bättre än utfördelad budget.

Organisation och arbetsflöde

Enheten för Försörjningsstöd i Farsta har delat in sin verksamhet i mottagningsgrupp, bogrupp och försörjningsstödsgrupp. I mottagningsgruppen arbetar en samordnare tillsammans med sex socialsekreterare, i bogruppen arbetar tre socialsekreterare med att förhindra vräkningar samt gör hembesök när sökande bor i andra hand eller har inneboendekontrakt. Två socialsekreterare arbetar med rehabiliteringsärenden. En socialsekreterare arbetar 50 procent med felaktiga utbetalningar och en socialsekreterare arbetar som projekt och metodutvecklare. En socialsekreterare arbetar i stadsdelens reception för att den sökande ska få snabb hjälp med vad han/hon behöver när de kommer akut till receptionen. En socialsekreterare arbetar på Hotelhem som budget- och skuldrådgivare för att de boende ska få den hjälp de behöver med sin privatekonomi. Åtta ekonomihandläggare bistår socialsekreterarna med utbetalningar av försörjningsstöd. Arbetsledningen består av enhetschef och biträdande enhetschef. Enheten har tre administrativa assistenter som arbetar med avstämning, återsökningar, återkrav, posthantering mm.

Klientens första samtal går till Mottagningen där man först undersöker tillhörigheten, det vill säga om personen i fråga tillhör Farsta och om ekonomiskt bistånd är rätt instans. En socialsekreterare gör en telefonintervju för att undersöka vilken hjälp personen behöver, vad han/hon gjort den senaste tiden samt en ekonomisk beräkning för att se om han/hon är berättigad till bistånd. Socialsekreteraren utreder vidare till exempel familjesituation, om personen äger bil och/eller företag samt om det bor fler personer på den uppgivna adressen. Därefter lämnas ärendet till samordnaren som fördelar ärendet inom Mottagningen för fortsatt arbete med grundutredning.

Den handläggare som får hand om ärendet skickar ett brev till klienten med en tid för nybesök. Brevet är standardiserat och det är markerat vilka handlingar klienten ska ta med till nybesöket. Samtidigt bifogas 3–4 dokument som klienten uppmanas läsa igenom. Handläggaren gör hembesök hos dem som uppger att de har andrahandskontrakt eller är inneboende.

Vid nybesöket träffas klient och handläggare under en längre stund och allt underlag till grundutredningen samlas. Klienten redogör för sin arbetslivshistoria och handlingar kontrolleras. Med detta på plats gör handläggaren därefter en analys, vilket tar ca en halv dag, och ett beslut fattas. Vid bifall bokas Mottagningen plats på Jobbtorget när det är aktuellt, samt hanterar de utbetalningar som ska göras.

Om grundutredningen visar att klienten är i behov av ekonomiskt bistånd i mer än en månad lämnas ärendet över till försörjningsstödsgruppen. Detta sker genom att ärendet lämnas till biträdande enhetschef via ett särskilt fack i postrummet. Den biträdande enhetschefen granskar såväl utredning som beslut och fördelar ärendet till lämplig socialsekreterare. Här tar en administrativ assistent vid och skickar brev till klienten med besked om socialsekreterarens namn och telefonnummer samt ber klienten att ta kontakt för att boka tid för besök.

När socialsekreteraren på försörjningsstödsgruppen träffar klienten kan mycket ha hunnit hända, varför grundutredningen kontrolleras när det gäller exempelvis adress, familjesituation, arbets-situation samt vilka jobb man har sökt sedan den första kontakten. Om inga sådana förhållanden påverkar ärendet i sak, påbörjas motivationsarbetet. Inledningsvis görs en arbetsplan tillsammans med klienten. I den specificeras mål och de krav på motprestation som ställs på klienten. Arbetsplanerna följs upp månadsvis och ska skrivas om var 3-4 månad.

Socialsekreteraren är huvudansvarig för klienterna och för att varje klient har en bra arbetsplan. De klienter som följer sin arbetsplan lämnas över till ekonomihandläggaren som löpande följer upp att

detta sker genom att exempelvis kontrollera att klienten kommer in med kontoutdrag och andra handlingar samt söker det antal jobb som man kommit överens om i arbetsplanen. Tanken är att ekonomihandläggarna ska avlasta socialsekreterarna så att dessa kan fokusera på det sociala arbetet.

Om en klient inte sökt ekonomiskt stöd på en månad avslutas ärendet. Söker denne igen inom tre månader kommer ärendet tillbaka till försörjningsstödgruppen, annars får klienten på nytt ta kontakt med mottagningen.

I kassan arbetar administrativa assistenter som ser över att besluten är korrekta och att rätt summor går till rätt konto innan betalningarna går vidare i ekonomisystemet.

Kompetens och personalomsättning

I Farsta finns 22 socialsekreterare och nio ekonomihandläggare. Samtliga socialsekreterarna är socionomer. En budget/skuldrådgivare är jurist. Ekonomihandläggare och den administrativa personalen har gymnasieutbildning.

Både enhetschef samt handläggare beskriver i intervjuerna personalgruppen som ung och att många socialsekreterare är nya i yrket. Personalomsättningen vad gäller socialsekreterare uppges vara hög, inte minst på grund av föräldraledigheter. Under hösten är fem heltidsanställda socialsekreterare barnlediga varför unga socialsekreterare vikarierar.

Ärendemängd och väntetid

Ärendemängden var vid intervjutillfället totalt 917. Socialsekreterarna på utredningen ska ha max 85 ärenden per person, varav de ska arbeta aktivt med 25. Målsättningen enligt vikarierande enhetschef är 50-60 ärenden, vilket man är osäker på om det är realistiskt att uppnå.

Inom mottagningen finns inga uppsatta mål för antal ärenden, utan man beskriver att man måste "hantera det som kommer", vilket brukar vara relativt jämn ström med ca fem nya per vecka. Ärenden delas ut så att ärendemängden är relativt jämn mellan socialsekreterarna.

Väntetiden för att komma på nybesök varierar men standard uppges vara ca två veckor. Intervju-personerna beskriver att det sedan tidigt under våren 2011 har kommit in färre nya ärenden, och man upplever att man har bättre med tid per ärende. Enhetens egen statistik visar att både samtal och inbokningar hade en topp i mars men att det därefter skett en påtaglig minskning.

Hälsa och trivsel

Samtliga intervjupersoner uppges att trivseln i stora drag är bra. Mottagningen tycks ha haft högt tempo och stora förändringar under senare år, vilket anses ha bidragit till en högre personalomsättning. Nuläget, sedan tidigt vår 2011, anses vara mer acceptabelt. Inom försörjningsstödsgruppen uppges att tempot generellt upplevs vara högt. För att främja hälsa och trivsel jobbar stadsdelen och enheten målmedvetet med friskvård. 2009 var Nöjd medarbetarindex på försörjningsenheten 53.

Södermalm

Om invånarna och befolkningsutveckling

2010 uppgick befolkningen i Södermalm till 121 655 personer. Enligt Sweco Eurofutures (USK) förväntas befolkningen 2020 vara 130 386 , vilket är en ökning med cirka 7 procent.

17.1 procent av befolkningen har utländsk bakgrund, i meningen utrikes födda samt inrikes födda av två utrikes födda föräldrar.

Medelinkomsten för personer 20-64 år var år 2010 332 700 kr, att jämföra med snittet för hela staden på 321 500 kr.

2.6 procent av befolkningen var öppet arbetslösa i oktober 2010.

2010 hade 62,8 procent (24-65 år) eftergymnasial utbildning.

Utveckling ekonomiskt bistånd

2010 fick 1 967 personer i Södermalm ekonomiskt bistånd, vilket motsvarar 1.6 procent av befolkningen. Totalt för staden var siffran 3.8 procent. Sett över en tioårsperiod har summan för ekonomiskt bistånd i Södermalm varit relativt konstant: 74 937 tkr år 2000 att jämföra med 72 767 tkr år 2010. Andelen av befolkningen som fått försörjningsstöd har under samma period minskat från 3,2 procent år 2000 till 1.6 procent år 2010.

Medelbidrag per månad och hushåll var år 2010 7 171 kr, vilket är något lägre än snittet för staden som helhet på 7 550 kr. Genomsnittlig biståndstid i månader per år (för respektive hushåll) var 6.6, att jämföra med 6.9 i staden som helhet. År 2000 var biståndstiden i Södermalm 5.4, vilket innebär att det under tidsperioden skett en klar ökning.

Budget och utfall

KF budget netto för ekonomiskt bistånd i Södermalm 2011 är 86,5, varav handläggning 17,1 och bidrag 69,4 samt intäkter i form av återbetalningar för ekonomiskt bistånd är 1,8 mnkr. 2010 var den totala budgeten 116,6 mnkr, varav 100,9 mnkr bidrag och 15,7 mnkr handläggning.

Nämndens budget för 2011 är 89 mnkr, varav handläggning 21,6 mnkr och bidrag 67,4 mnkr. Nämndens prognos för tertialrapport 1 är 90 mnkr.

När det gäller avvikelse för prognos och budgetutfall har Södermalm under perioden 2007-2010 generellt redovisat överskott. Generellt har nämnden i tertialrapport 1 prognostiserat för ett mindre överskott än vad som sedan blivit utfall. Detta är vanligt förekommande i staden.

Organisation och arbetsflöde

Södermalms stadsdelsförvaltning har en Mottagningsgrupp med sex socialsekreterare och en Utredningsgrupp där 14 socialsekreterare arbetar motiverande med klienterna. För den ekonomiska handläggningen finns åtta bidragshandläggare. Ledningen utgörs av en enhetschef och två biträdande, en för socialsekreterarna och en för mottagningen och bidragshandläggarna. Den ena biträdandetjänsten tillsattes för två år sedan.

Mottagningsgruppen gör den första bedömningen när en person tar kontakt per telefon. Vissa skickar in en ansökan på egen hand, men även då tas en kontakt per telefon för grundutredning. På telefon tar handläggaren reda på uppgifter om adress, familjesituation, ekonomi och eventuell tidigare försörjningsstöd. Om personen bedöms tycks vara berättigad till försörjningsstöd skickas ett brev med information om vilka handlingar som ska bifogas ansökan. Om ärendet ska fortsätta gör Mottag-

ningen en bedömning om klienten har ett tillfälligt eller mer långvarigt behov, samt remitterar in till Jobbtorget om det är aktuellt. Mottagningsgruppen genomför också hembesök när den sökande bor i andra hand eller är inneboende. Om behoven bedöms vara långvariga lämnas ärendet vidare till Utredningsgruppen.

Utredningsgruppens arbete inleds med ett nybesök, där en kartläggning av klientens sociala situation och framtidsplaner görs. Här skrivs olika former av medgivanden under och klienten påminns om det är ytterligare någon handling som måste skickas in. Socialsekreteraren och klienten gör tillsammans en arbetsplan.

Utifrån arbetsplanen handlägger bidragshandläggaren ärendet. Bidragshandläggaren kontakter klienten brevlades och meddelar att det är till dem som handlingar ska skickas in men att de fortfarande har en ansvarig socialsekreterare. Socialsekreteraren ansvarar för uppföljning och fortsatt arbete med försörjningshindret. Handläggarna uppfattar att bidragshandläggarna har relativt hög delegation och handhar ärendena så länge "allt rullar på" och klienten följer planen.

Sedan 1.5 år tillbaka har enheten också en **metodutvecklare**, vilket är en satsning inom hela stadsdelen. Metodutvecklaren arbetar utifrån en kvalitetsplan som enheten tagit fram. Fokus ligger på enhetlig handläggning och kvalitetssäkring.

I kassan arbetar två administrativa assistenter. De stämmer av alla beslut och ser till att det är korrekt handläggning gällande konton samt betalningsmottagare innan biståndet skickas iväg.

På enheten arbetar också en FUT-handläggare. I utredarens uppdrag ligger att utreda och förebygga felaktiga utbetalningar.

Kompetens och personalomsättning

I Södermalms stadsdelsförvaltning finns 16,2 socialsekreterare (tjänster). De är alla socionomer utom en person som har en akademisk examen från sitt hemland. Det finns och 7,55 bidragshandläggare (tjänster), varav sju har gymnasiekompetens och en person har utbildning från komvux och högskola.

När det gäller personalomsättning uppger både chefer och handläggare är medarbetargruppen är relativt stabil. Erfarenhets- och kompetensnivån anses vara hög.

Ärendemängd och väntetid

Ärendemängden har under en lång period varit ojämnt fördelad och vissa socialsekreterare har legat på 80 – 90 ärenden. Målsättning är att ärendemängden ska fördelas jämnt och att en socialsekreterare ska ansvara för 60-65 ärenden, vilket redan uppnåtts för några handläggare.

När det gäller bidragshandläggarna har de ca hundra ärenden per person, vilket av handläggarna själva upplevs ha minskat de senaste tre – fyra månaderna. Mottagningen har 10 – 20 ärenden per handläggare. Här handläggs ärenden inom en vecka under förutsättning att ansökan är komplett.

Hälsa och trivsel

Bilden av hälsa och trivsel är något spretig på Södermalm. I huvudsak anses trivseln vara bra, men bilden går också i sär. Någon beskriver hög trivsel och en bra arbetsgrupp samtidigt som någon annan menar att det saknas sammanhållning. I medarbetarundersökningen 2009 var nöjd medarbetarindex på enheten 56.

Hässelby-Vällingby

Om invånarna och befolkningsutveckling

2010 uppgick befolkningen i Hässelby-Vällingby till 65 239 personer. Enligt Sweco Eurofutures (USK) förväntas befolkningen 2020 vara 74 648 personer, vilket är en ökning på drygt 14 procent.

2010 hade 34,8 procent av befolkningen i Hässelby-Vällingby utländsk bakgrund, i meningen utrikes födda samt inrikes födda av två utrikes födda föräldrar. Under 2000-talet har andelen av befolkningen med utländsk bakgrund i området successivt ökat. Ökningstakten har varit högre än i staden som helhet. Enligt en studie som Sweco Eurofutures (USK) gjorde 2007 är det både invandring direkt till stadsdelen och inflyttning från de näraliggande stadsdelsområdena Kista, Rinkeby och Spånga-Tensta som orsakar ökningen.¹

Medelinkomsten för personer 20-64 år 2010 var 294 200 kr, att jämföra med snittet för hela staden på 321 500 kr.

4.7 procent av befolkningen var öppet arbetslösa i oktober 2010.

2010 hade 41,3 procent av invånarna (25-64 år) eftergymnasial utbildning.

Utveckling ekonomiskt bistånd

2010 fick 3 553 personer i Hässelby-Vällingby ekonomiskt bistånd, vilket motsvarar 5.4 procent av befolkningen. Totalt för staden var siffran 3.8 procent. Summan för ekonomiskt bistånd i Hässelby Vällingby år 2010 var 100 442 tkr. Sett ur ett tioårsperspektiv uppvisar Hässelby-Vällingby inte samma nedgång som syns i staden som helhet. Detta gäller både andel av befolkningen som är biståndstagare och den totala summan. 2000 var kostnaden för ekonomiskt bistånd 84 548 tkr, vilket tvärt emot trenden i staden innebär en ganska kraftig ökning. Andelen av befolkningen som är fått försörjningsstöd år 2000 var 6,2 procent.

Medelbidrag per månad och hushåll var år 2010 7 674 kr, och ligger i linje med snittet i staden på 7 550 kr. Genomsnittlig biståndstid i månader per år för respektive hushåll var år 2010 7,3, att jämföra med 6.9 i staden som helhet. År 2000 var snittet i Hässelby-Vällingby 6,8, och har alltså stigit svagt.

Budget och utfall

KF budget netto för ekonomiskt bistånd i Hässelby- Vällingby 2011 är 118,6, varav handläggning 22,7 och bidrag 95,9 samt intäkter i form av återbetalningar för ekonomiskt bistånd är 2,6 mnkr. 2010 var den totala budgeten 158,5 mnkr, varav 138,4 mnkr bidrag och 20,1 mnkr handläggning.

Nämndens budget för 2011 var vid årets första tertialrapport 115,1 mnkr, varav handläggning 28,6 mnkr och bidrag 86,5 mnkr. Nämndens prognos för tertialrapport 1 var 133,6 mnkr. Nämnden har tidigare år ej haft någon intern budget för handläggning utan den har varit sammanslagen med kostnaden för ekonomiskt bistånd.

När det gäller avvikelse för prognos och budgetutfall över tid har Hässelby-Vällingby under perioden 2007-2010 haft skiftande utfall och redovisat både underskott och överskott. Generellt har nämnden i tertialrapport 1 prognostiserat för ett större underskott än vad som sedan blivit utfall.

¹ Flyttningar 2002-2006 till och från Hässelby-Vällingby (USK 2007-05-02 DNR 011/63-07).

Organisation och arbetsflöde

Nuvarande organisation för enheten för ekonomiskt bistånd i Hässelby-Vällingby skapades 2004. Under de gångna åren har smärre justeringar gjorts.

Enheten är uppdelad i Mottagningsgruppen, Team 1 och Team 2. Enhetschefen har tre biträdande chefer, en för varje grupp. Enhetschefen står för personalansvaret när det gäller mottagningen. Den biträdande chefen för Team 1 har arbetat i fem år, medan biträdande chef för Team 2 tillträdde i december 2010 efter ett par år av täta chefsbyten och perioder av vakans. Biträdande enhetschef för Mottagningsgruppen har verkat på tjänsten i tre år.

Mottagningsgruppens uppdrag är att ta emot alla nya ärenden som söker ekonomiskt bistånd i stadsdelen. Mottagningsgruppen består av nio socialsekreterare. Av dessa nio arbetar fyra med förhandsbedömning, vilket innefattar telefonintervjuer med nya sökande, akut bistånd, hembesök för utredning av vistelse och boende samt visst arbete med att förebygga vräkningar. Resterande fem socialsekreterare arbetar med nybesök och grundutredningar. Mottagningsgruppen har stöd av en ekonomihandläggare på deltid. Arbetsättet i Mottagningsgruppen är nytt sedan januari 2011. Tanken är att socialsekreterarna i Mottagningsgruppen ska börja rotera mellan de två olika arbetsuppgifterna.

Arbetsprocessen i Mottagningsgruppen består av telefonintervju, nybesök, grundutredning, bedömning, beslut och eventuell remittering till team 1 och 2.

Team 1 består av enhetens ekonomihandläggare samt två socialsekreterare, vilka arbetar med försörjningsärenden och utredning av felaktiga utbetalningar. Team 2 består av socialsekreterare som arbetar med löpande försörjningsstödsärenden. Inom Team 2 finns en funktionsindelning i arbetsmarknad, socialmedicin/sjukskrivna/rehab och unga vuxna. För att minska antalet samarbetspartners mellan socialsekreterare och ekonomihandläggare återspeglas funktionsindelningen i Team 1. Detta beskrivs närmare på sid. 17.

Vid remittering från Mottagningsgruppen får varje hushåll en socialsekreterare i Team 2 och en ekonomihandläggare i Team 1. Ekonomihandläggarens huvuduppdrag är att granska ansökan och underlag, göra kontroller, beräkna och betala ut försörjningsstöd under förutsättning att den sökande följer sin arbetsplan. Ekonomihandläggaren gör vissa efterkontroller och ska uppmärksamma socialsekreteraren på förändringar eller avvikelser.

Socialsekreterarens huvuduppdrag är att upprätta och följa upp en arbetsplan beträffande hur egen försörjning ska uppnås. Socialsekreteraren handlägger ansökningar om extra bistånd som ligger utöver ekonomihandläggarens delegationsnivå, handlägger eventuella överklagningar samt gör kompletterande eller fördjupade utredningar, ger råd och stöd samt bedriver motivationsarbete.

Socialsekreterare och ekonomihandläggare medverkar tillsammans vid hembesök.

Innan besluten om ekonomiskt bistånd går till verkställighet stäms de av och kontrolleras av enhetens kassafunktion som har en viktig roll i internkontrollen.

Kompetens och personalomsättning

På enheten finns 25,05 socialsekreterare och 11,60 ekonomihandläggare (tjänster). Grundkravet för anställning som socialsekreterare är socionomexamen eller annan likvärdig högskoleutbildning. Två socialsekreterare saknar detta. Det har erhållit anställning som socialsekreterare utifrån lång erfarenhet som ekonomihandläggare inom enheten.

Enligt statistik från förvaltningen har 19 av de 25 fast anställda socialsekreterarna mer än fyra års erfarenhet i yrket. Statistik gällande personalomsättning inom ekonomiskt bistånd på samtliga stadsdelsförvaltningar i staden visar att Hässelby-Vällingby ligger i linje med staden i övrigt. De intervjuade handläggarnas uppfattning är dock att personalomsättningen är hög, särskilt när det gäller socialsekreterarna. Ekonomihandläggarna beskrivs i intervjuerna som en stabil grupp.

Ärendemängd och väntetid

Snittet för antal ärenden per handläggare bland heltidsarbetande socialsekreterare i Team 2 är 78,3. Snittet för ekonomihandläggarna i Team 1 som arbetar heltid är 107,4. Mottagningsgruppens nybesöksutredare tar emot fem nya ärenden för utredning per vecka. Det finns inget maxantal för hur många som kan ligga aktuella hos socialsekreterare i Mottagningsgruppen.

Väntetid för nybesök på Mottagningsgruppen varierar. Mottagningen tar emot akuta ärenden för handläggning och beslut inom en till två dagar. Ärenden som inte bedöms vara akuta fördelas till socialsekreterare och kallas till nybesök. Under senvintern 2011 ökade väntetiden upp till fem veckor för nybesök vilket föranledde att in extra personalresurser sattes in.

Hälsa och trivsel

När det gäller hälsa och trivsel anses friskvårdsdelen fungera bra, med såväl salsakurs, massagestolar och rabatter på simkort. Våra intervjupersoner uppfattar trivseln som acceptabel men efterfrågar bättre gemenskap på enheten som helhet. Nöjd medarbetarindex på enheten 2009 var 49.

Analys av stadsdelsförvaltningarnas arbetsätt och metoder

Analysen är genomförd utifrån de skillnader och likheter som har synliggjorts under utredningen. Dessa presenteras genom ett antal teman som tydligt framträtt. Temana är delvis sammankopplade och ger tillsammans en bild av arbetsättet inom de olika stadsdelsförvaltningarna. Likheter och skillnader har framträtt stadsdelsförvaltningarna emellan, men ibland också mellan intervjupersonerna inom en stadsdel. Ofta handlar det om medarbetare och ledning som har olika uppfattningar i en viss fråga.

Vi har genomgående valt att belysa de arbetsätt som tydligast framträder för stadsdelen inom valda teman. Att ett arbetsätt beskrivs inom en stadsdel, behöver inte betyda att andra stadsdelsförvaltningar inte har gjort på samma vis. Fördjupningar har gjorts i syfte att förtydliga goda exempel, men också för att lyfta fram mindre goda sådana.

Genomgående återfinns i analysen citat från några av intervjupersonerna i stadsdelsförvaltningarna, som belyser de beskrivningar som görs.

Organisation och arbetsdelning

”Det blir väldigt dyrt att vara två på varje klient”

Stor variation i tydlighet i roller och ansvar

Enheternas sätt att organisera sitt arbete med ekonomiskt bistånd har många likheter och har också under senare år i viss utsträckning utvecklats åt samma håll. Exempelvis har de tre enheterna i Farsta, Hässelby-Vällingby och Södermalm alla tre successivt fördjupat mottagningens roll. Samtidigt finns skillnader i hur arbetet sker i praktiken. En avgörande skillnad, och som vi också ser som en viktig förklaring till skilda arbetsätt trots liknande organisatoriskt upplägg, är variationen vad gäller tydlighet i roller och ansvar.

I **Farsta** finns tydliga gränser mellan roller och ansvar och både ledning och handläggare ger samstämmiga beskrivningarna av dessa. Här har man också rutiner som underlättar vald roll- och ansvarsfördelning, exempelvis när det gäller bokning av nybesök. I Farsta är det mycket klart hur en dag, vecka och månad ser ut i handläggarnas arbetsvardag med tydliga rutiner. Man har exempelvis arbetat igenom vilka kontroller som regelbundet bör göras på klienterna och har skapat ett årshjul över detta. Där framgår vilka kontroller som ska göras för respektive månad, till exempel kontrollera pass i januari och deklarationer i april, vilket skapar tydlighet i handläggarnas roller och ansvar.

Enheten har även arbetat med att förtydliga klientens roll och definiera vilket ansvar klienten har. Exempelvis läggs idag ett större ansvar på klienten vid bokning av nybesök. Klienten meddelas brevlades av en administratör om aktuell handläggare, dennes kontaktuppgifter och uppmanas ta kontakt, vilket gör att bokningen mer kostnadseffektiv än om handläggaren själv istället söker klienten telefonledes och bokar in.

Södermalms stadsdelsförvaltning har under det senaste året (med konsultstöd) arbetat mycket för att tydliggöra roller och ansvar. Det har bland annat resulterat i att arbetsuppgifter flyttats mellan socialsekreterare och ekonomihandläggare samt från utredningen till mottagningen. Bidragshandläggarna har fått en mer renodlad roll och socialsekreterarna har tagit över uppgifter som ekonomihand-

läggarna tidigare gjort. Arbetet har inte varit smärtfritt, det pågår fortfarande och det tycks ännu finnas behov av att landa i vissa delar samt av att jobba vidare med enhetens "vem-gör-vad-lista", som fortfarande uppges ha för stort utrymme för olika tolkningar.

I **Hässelby-Vällingby** tycks fördelningen av ansvar och roller delvis vara oklar. Det saknas samstämmighet från våra intervjupersoner när det gäller arbetsflödet för ett ärende och det uppges också variera mellan olika handläggare, då socialsekreterare och ekonomihandläggare själva kommer överens om lämpliga rutiner. Socialsekreterarna beskriver att de ibland tar över vissa arbetsuppgifter och själva exempelvis gör utbetalningar (vilket egentligen är en typisk ekonomihandläggaruppgift). Detta görs om de inte är tillfredsställda med kvaliteten eller farten på handläggningen från ekonomihandläggarnas sida. Socialsekreterarna menar att detta är relativt omfattande då ungefär hälften av alla socialsekreterare gör detta emellanåt för att bidra till ett snabbare flöde för klienten. Problemet som nämns är att skrivelser som blivit liggande har lett till elskulder, hyresskulder och till och med till vräkningar, vilket uppges hända flera gånger per månad. Utöver de personliga konsekvenserna för klienten ifråga påverkas givetvis även enhetens budgetutfall på ett negativt sätt.

I Hässelby-Vällingby tycks överlämningen från Mottagningen till Utredningen upplevas omvärd jämfört med övriga stadsdelsförvaltningar i studien då att det är bidragshandläggaren som först tar emot ärendet. Vid remittering från Mottagningsgruppen får varje hushåll en socialsekreterare i Team 2 och en ekonomihandläggare i Team 1, som har olika huvuduppdrag gentemot klienten. Även om uppdelningen av arbetsuppgifter formellt sätt är tydliggjord dem emellan (se gärna vidare sid 14), upplever socialsekreterarna att ekonomihandläggarna får en alltför stor roll. Det är de som "upptäcker saker som socialsekreterarna behöver jobba med". Ekonomihandläggarna i Hässelby-Vällingby beskrivs ha en relativt stark ställning som beslutsfattare, snarare än som utförare och stöd till socialsekreterarna vilket är fallet både i Farsta och på Södermalm. Där är socialsekreterarna huvudansvariga för klienten och om klienten följer arbetsplanen bistår ekonomihandläggaren som stöd med uppföljningar, kontroller och utbetalningar.

"Ekonomihandläggarna ska stötta så att socialsekreterarna kan arbeta med socialt arbete"

I Farsta fattar ekonomihandläggarna inga beslut och träffar inte heller klienterna. Den ordning som upplevs något omvärd i Hässelby-Vällingby tycks inte helt problemfri. Otydligheten i rollerna skaver mellan yrkeskategorierna och varje klient har uttalat två handläggare som hanterar sitt ärende, vilket vi anser peka på en ineffektivitet.

Specialisering eller inte?

"Cheferna kom på att det är för sårbart."

Specialisering i mening att klienterna delas in i undergrupper och att handläggarna specialiseras på en enskild grupp tycks tidigare ha varit ett utbrett arbetssätt i Stockholm stad. Både Farsta och Södermalm har frångått detta medan funktionsindelningen finns kvar i Hässelby-Vällingby, där alla handläggare är indelade i målgrupperna Unga vuxna (18-25 år), Arbetsmarknad samt Socialmedicin, sjukskrivna och rehab.

Fördelen med att jobba arbeta specialiserat är att handläggarna kan få en djupare kompetens inom det egna området. Man behöver inte vara lika insatt inom alla områden, omvärldsbevaka lika noga samt skapa och hålla kontakter med personer på alla relevanta myndigheter. Nackdelen är sårbarheten och att det kan bli ineffektivt att ärendena måste matchas mot vissa handläggare.

Södermalm har tidigare tillämpat specialisering utifrån målgrupp men har nu gått emot att socialsekreterarna ska jobba brett. Såväl chefer som handläggare är nöjda med detta.

”Tanken är att alla ska kunna jobba med allt. Det är nog bra men kan vara svårt för de som är nya.”

Enhetschefen framhåller att det nya arbets sättet gjorts utifrån klientens perspektiv. Tidigare medförde förändringar i klientens livssituation, till exempel att gå från att vara arbetslös till sjukskriven, också ett byte av socialsekreterare, vilket ofta innebär ”omtag och extra uppstartstid”. Enhetschefen tycker inte heller att metoderna i praktiken skiljde särskilt mycket åt, utan att det främst handlat om en organisatorisk indelning.

I **Farsta** är det en uttalad strategi att alla arbetar med alla typer av ärenden - alla handläggare ska kunna allt, ha samma kompetens och tänk. De ser inga fördelar med specialisering.

Enhetschefen i **Hässelby-Vällingby** menar att den indelning de tillämpar i huvudsak fungerar bra, men att målgrupperna Arbetsmarknad och Rehab bör diskuteras och renodlas sinsemellan. Hon beskriver också att det tar mycket tid att organisera och matcha socialsekreterare och ekonomihandläggare i så få kombinationer som möjligt i en specialiserad struktur. Handläggarna ser inga omedelbara vinster med att arbeta specialiserat och beskriver dessutom att målgruppsindelningen skapat olika kulturer i olika handläggargrupper. Arbetsmarknadsgruppen anses arbeta nära riktlinjerna medan handläggare inom det socialmedicinska området gör mer individuella bedömningar och undantag. Inte minst genom att även ärendedragningarna sker gruppvis har olika synsätt utvecklats.

Hässelby-Vällingby har en mer specialiserad organisation

Enheten för ekonomiskt bistånd i Hässelby-Vällingby är specialiserad i flera olika nivåer och vårt intryck är att detta tynger verksamheten och skapar utrymme för gråzoner.

”Vi försöker och försöker men får det inte riktigt att fungera”

Arbetet är specialiserat på **tre olika nivåer**: i team utifrån yrkestillhörighet, i par med socialsekreterare och bidragshandläggare samt utifrån specialområdena. Vi uppfattar organisationen som tydlig organisation och med flera kontaktytor och samarbeten som skaver.

- Ekonomihandläggargruppen är besvärad av att de samarbetar med så många socialsekreterare.
- Socialsekreterarna uttrycker frustration över att de uppfattas som ”second line” gentemot klienterna.
- Samtliga handläggare uttrycker missnöje över att enheten är så grupperad och säger att man lyft detta problem i olika sammanhang.
- Enhetschefen menar att organisationen skapar ett krångligt system att fördela ärenden i.

Ingen av intervjupersonerna i stadsdelen verkar särskilt nöjd med vare sig organisationsindelningen i allmänhet eller det specialiserade arbets sättet i synnerhet.

Socialsekreterarna i Team 2 upplever själva att de är i behov av ett tydligare ledarskap och mer stöd. De menar till exempel att ärendegången gör att de inte sällan måste försvara sina beslut gentemot ekonomihandläggarna. Vår uppfattning är att teamindelningen har skapat olika kulturer med olika arbets sätt och olika syn på klienten som följd. Det parvisa samarbetet mellan handläggare i Team 1 och 2 anses också av intervjupersonerna kompliceras av att de har olika chefer. För handläggarna tycks det oklart hur beslutsvägar och ansvar ser ut mellan de två biträdande cheferna, vilket handläggare också drar nytta av på olika vis.

Olika syn på om ärendemängd per handläggare går att påverka

”Hade vi haft färre klienter hade vi gjort ett ännu bättre jobb”

En översyn av ärendemängderna på de tre stadsdelsförvaltningarna ger en relativt likartad bild där socialsekreterarna ansvarar för runt 80 ärenden och ekonomihandläggarna för ett hundratal. I Farsta uppmanas socialsekreterarna att arbeta mer aktivt med 25 av ärendena i sin krets. För övriga klienter ska handläggaren ha gjort en bra arbetsplan som ekonomihandläggaren följer upp.

Två av stadsdelsförvaltningarna uppges ha som målsättning att sänka antalet till mellan 50 och 60 ärenden per handläggare. Södermalm arbetar på ett tydligt vis för att uppnå detta.

När det gäller väntetid för nybesök uppger såväl Farsta som Hässelby-Vällingby att det kan variera kraftigt, men att det i dagsläget ligger på två respektive tre veckor.

	Farsta	Södermalm	Hässelby-Vällingby
Nuläge socialsekreterarna (heltid)	Max 85, varav 25 aktiva	80 – 90	Ca 78
Mål socialsekreterarna (heltid)	50 – 60	60	
Väntetid nybesök	2 veckor		3 veckor
Nuläge ekonomihandläggare (heltid)		100	Ca 107

Samtliga intervjuade handläggare uttrycker att de periodvis har för mycket och att detta hotar kvaliteten i deras arbete. Några handläggare ger uttryck för en viss uppgivenhet.

”Jag vill kunna känna att jag räcker till. Det tär att man ser mycket som man skulle kunna göra för klienterna men som man inte hinner. Man ser att de behöver hjälp och man hinner inte prioritera det.”

Det finns olika syn på huruvida ärendemängden går att påverka och i så fall hur. I **Farsta** ser man lösningar som har att göra med arbetssätt - att hålla ordning och tempo på flödet av varje handläggares ärenden. Ärendemängden följs på en gemensam whiteboard. Den första veckan i varje månad går handläggarna igenom sin ärendestock, vilket också noga följs upp på ärendedragningar. Den biträdande enhetschefen går runt till medarbetarna och säkerställer att det inte finns ärenden öppna som inte ska vara det. Tanken är att varje handläggare hela tiden ska ha koll på alla sina klienter på ett övergripande sätt, så att ingen ”faller i glömska” och ”tickar bistånd”.

På **Södermalms** stadsdelsförvaltning menar man också att ärendemängden går att påverka genom organisatoriska grepp. Genom att ta bort specialiserade tjänster för ärenden rörande rehabilitering och ungdomar frigörs utrymme. Detta eftersom de tidigare specialiserade handläggarna hade ett lägre antal ärenden per person. När alla ärenden slås ut på samtliga handläggare blir medelvärdet per handläggare lägre. Inom stadsdelen har enheten Unga vuxna bildats vilket också bidragit till sänkt ärendemängd för de handläggare som är kvar inom ekonomiskt bistånd.

I **Hässelby-Vällingby** ser man inte samma koppling mellan organisation, arbetssätt och ärendemängd utan uppger att det är faktorer i omvärlden som styr, och att det gäller att hantera de ärenden som kommer in.

Styrning, uppföljning och kontroll

”Vi ska möta personer här och nu, men FUT hänger över oss som en dimma.”

Budget - olika syn på huruvida det går att påverka utfallet.

Det framträder stora skillnader i synen på huruvida man själv som person och enhet kan vara med och påverka budgetutfallet. Medvetenheten om budget och utfall tycks vara starkast i Hässelby-Vällingby, men det är också här man har minst tro att man själv kan påverka resultatet. Både chef och handläggare såg främst externa förklaringar till det stora underskottet. Man lyfter fram en avsaknad av medborgarkontor och att området haft en omfattande inflyttning. Man poängterar också att man på grund av att stadsdelen redan tidigare haft en lokal variant av Jobbtorg, inte har fått den effekt som andra stadsdelsförvaltningar har haft av stadens satsningar på Jobbtorg.

”Budgeten skulle hålla bättre om vi hade mer personal.”

I Farsta var man övertygad om att det egna arbetssättet var bidragande till budgetutfall. På Södermalm var uppfattningen blandad.

Vidare anser intervjupersonerna i varierande grad att det finns ett samband mellan ärendemängd per handläggare och det ekonomiska utfallet för enheten. Intervjupersonerna i Farsta understryker kopplingen och handläggarna på Södermalm var också delvis inne på samma linje, någon anser att enheten hade kunnat få fler klienter i egenförsörjning om handläggarna hade haft färre klienter att arbeta med.

Stadens riktlinjer används i hög grad, men på delvis olika sätt

I intervjuerna framkommer att Stockholm stads riktlinjer för ekonomiskt bistånd är omtyckta och de anses välfungerande. Både chefer och handläggare uttrycker att de har en avgörande roll i det dagliga arbetet. Man vill ha varken mer eller mindre detaljerad vägledning, utan tycker att de ligger på en bra nivå och att de är till konkret hjälp vid bedömning. Dock framkommer **några viktiga skillnader** mellan stadsdelsförvaltningarnas sätt att använda och förhålla sig till riktlinjerna:

- I **Farsta** betonar både chef och handläggare att det är lagstiftningen som först och främst gäller när man fattar beslut. Riktlinjerna finns till som ett förtydligande av lagen och ses som ett verktyg. Vid gråzoner ska man alltid gå tillbaks till SoL och lagens förberedelsearbete.
- I **Hässelby-Vällingby** uppger enhetschefen att det funnits en tendens att gå allt för mycket efter riktlinjerna. Detta bekräftas också av socialsekreterarna som menar att riktlinjerna har kommit att bli ett facit och att många, inte minst ekonomihandläggare, strikt följer riktlinjerna och förbiser socialtjänstlagen (SoL) och möjligheten att göra individuella bedömningar. De menar att det borde framgå tydligare i riktlinjerna att det är möjligt att göra undantag – de upplever att de i dagsläget måste försvara sig gentemot ekonomihandläggarna. Samtliga handläggare vittnar om att man skolas in i att gå strikt efter riktlinjerna och några av dem beklagar att man i avslagsbeslut inte kan hänvisa till riktlinjerna utan då måste hänvisa till SoL.
- När enhetschefen på **Södermalm** tillträdde sin tjänst för två år sedan användes inte riktlinjerna i särskilt stor utsträckning, utan många arbetade efter eget huvud. Den senaste tiden har ökad användning av riktlinjerna haft hög prioritet och ärendedragningen har i mycket handlat om: vad säger riktlinjerna?

I den caseövning som genomfördes fick handläggarna bedöma ett fiktivt ärende om en självförsörjande barnfamilj som i samband med att ett av barnen genomgått en hjärtoperation dragit på sig en elskuld om 7 000 kr. Nu hotar avstängning av elen och familjen söker ekonomiskt bistånd.

Samtliga handläggare visade stort intresse för uppgiften och alla returnerade väldokumenterade resonemang, även om vissa handläggare har lagt ned mer tid än andra på att beskriva sina bedömningar. Ett frågetecken i ärendet angående hur pass långt familjen ligger över norm skapade utrymme för olika tolkningar. Sammantaget gör detta att vi inte vill dra några långtgående slutsatser utifrån bedömningarna. Däremot är det intressant att studera resonemangen och vad handläggarna uppger styra beslutet.

Av de sex handläggare som bedömt ärendet beviljas försörjningsstöd mot återkrav, i tre fall (1 Farsta, 1 Södermalm, 1 Hässelby-Vällingby). I Farsta hänvisas till SOL samt barnperspektivet. I övriga två är barnperspektivet det mest avgörande. I två fall beviljas bistånd utan återkrav med förbehållningen att familjen inte ligger långt över norm (1 Södermalm, 1 Hässelby-Vällingby). Båda dessa hänvisar till barnperspektivet. Ett handläggare (i Farsta) argumenterar för att när en självförsörjande familj söker bistånd är huvudregeln att de inte är berättigade bistånd utifrån att de har egna medel och på vis kan tillgodose sina behov. De hänvisar här till Socialstyrelsens allmänna råd. Detta handläggare har gjort tolkningen att familjen ligger en bra bit över norm och skriver att om familjen inte gjort det hade en annan bedömning kunnat göras. De föreslår till exempel i så fall att familjen får gå in med den del som ligger över norm men bevilja resterande del.

Samttaget är besluten relativt samstämmiga men man har olika fokus i resonemangen inför beslut.

FUT har slagit igenom i staden

Arbetet med felaktiga utbetalningar (FUT) har haft stort genomslag på alla tre stadsdelsförvaltningar, och har blivit en del av det dagliga arbetet. Här finns dock stora skillnader i hur man ser på FUT och vilken betydelse arbetet har för området försörjningsstöd i stort.

I Farsta tycks FUT uppfattas som ett utmärkt stöd i arbetet och arbetssättet ligger helt i linje med enhetens motto "Rätt stöd till rätt person". Handläggarna uppfattar det som en lättnad att kunna lämna över ärenden där man har en misstanke till FUT-utredaren. Tidigare upplevdes det som en rejäl uppförsbacke att själv gå vidare vid misstanke mot en klient. Handläggarna menar att FUT-arbetet öppnat ögonen och att värdet är kanske inte de pengar de kan begära tillbaka, utan att de stoppar sökande som inte är berättigade till stöd. Handläggarna fortbildas i vad man ska vara vaksam på.

I Hässelby-Vällingby tycks stundtals ett mer tveksamt synsätt till FUT råda, där både enhetschefen och handläggarna uttrycker att FUT står i vägen för det sociala arbetet med klienterna. På ledningsnivå ser man fördelen av att FUT-arbetet skapat en större likhet i bedömningar inom staden, men lyfter också fram att det kan bli för stort fokus på FUT i arbetet med klienterna. Risker som upplevs är att FUT kan leda till en alltför mörk syn på klienterna eller att de sökande känner sig misstänkliggjorda. Det uppges i sin tur kunna leda till att den sökande känner sig i underläge och därmed får svårare att fokusera på att komma på fötter och ut på arbetsmarknaden igen.

"Blir det för mycket FUT, hittar man inte den trygghet som behövs och då blir det svårare att hitta egen försörjning".

Detta mer tveksamma förhållningssätt till FUT märks också hos handläggarna som anser att FUT – arbetet är ganska besvärligt. Vi anser att det är troligt att det är ledarskapets attityder till FUT som strilar ner i organisationen.

Brokig skara av andra styrmedel

Det finns en rad olika styrmedel som intervjupersonerna uppger styra verksamheten. Kommunfullmäktiges mål omnämns av flera men tycks inte ha särskilt stor påverkan i det dagliga arbetet. Även delegationsordning, barnperspektiv och rättspraxis omnämns, även om det är andra styrmedel som tycks ha större inflytande.

- **Arbetslinjen** I Farsta betraktar både handläggarna och chef arbetslinjen som styrning. Flera av handläggarna betonar att detta inte är politiskt, utan är socialstyrelsens riktlinje som gällt i mer än 20 års tid. Vid nybesök läggs genom detta fokus i intervjun på den sökandes arbetshistoria, inte på livshistoria som man tidigare gjort. På Södermalm nämner vissa av handläggarna arbetslinjen som styrning.
- **Låginkomstperspektivet** Handläggarna i Farsta lyfter fram låginkomstperspektivet och anser att det alltid måste föras in i bedömningarna. Ibland leder det till en mindre generös tolkning än riktlinjerna. I Farsta menar de till exempel att en klient inte ska bosätta sig i en lägenhet med hög hyra om man inte har någon inkomst om det samtidigt finns billigare lägenheter lediga. Hemutrustning är ett annat exempel på område där handläggarna i Farsta tycker att det är viktigt väga in låginkomstperspektivet.
- **Lokal praxis** Det finns betydande skillnader i synen på lokal praxis. I Farsta framgår att ledningen är noga med att det inte får finnas lokalt bestämda standarder, utan att det är riktlinjer och rättspraxis som gäller. På Södermalm finns ingen skriftlig praxis, men intervjupersonerna lyfter fram att diskussionerna under ärendedragningarna uppfattas leda till viss praxis. Där har enheten till exempel utifrån riktlinjerna diskuterat sig fram till en praxis att som regel inte bevilja SL-kort för hemlösa. I Hässelby-Vällingby har en praxisgrupp utsetts för att utarbeta lokal praxis i frågor som upplevs otydliga i riktlinjerna. Enhetschefen betonar dock att denna inte får skapa en för omfattande lokal praxis, utan att deras uppgift mer är att skapa samsyn om förhållningssätt. Vissa av handläggarna har dock förhoppningar om att praxisgruppens arbete ska leda till en formaliserad praxis i form av en förteckning A-Ö.

Förändringsarbete

Förändringsarbete pågår i samtliga stadsdelsförvaltningar men befinner sig i olika stadier. Arbetet har också olika bakomliggande orsaker, drivkrafter och ambitionsnivå.

Gemensamt är, som tidigare nämnts, att det stadsövergripande FUT-arbetet fått genomslag i samtliga verksamheter. Också arbetet med motiverande samtal (MI) har eller håller på att bli en del av handläggarnas dagliga arbete på alla tre stadsdelsförvaltningar.

Hässelby Vällingby

Hässelby-Vällingby genomförde ett omfattande förändringsarbete av enhetens mottagningsdel under 2010. Arbetet skedde i en LEAN-process för att effektivisera och skapa rutiner, något som också ansågs nödvändigt för att minska den press på medarbetarna som pågått under lång tid. Vår bild är att mottagningen tycks vara nöjd med detta arbete och anser att det under hösten kommer att "sätta sig".

Därutöver uppfattar vi att förändringsarbetet i Hässelby-Vällingby omfattas av ett antal mindre projekt, som i stor utsträckning har ett externt fokus. Ofta har fokus legat på förbättrad samverkan med andra aktörer såsom försäkringskassan, arbetsförmedlingen, vårdcentraler men också på samverkan inom staden med bland annat Jobbtorg och andra enheter inom socialtjänsten.

Det torde därmed finnas behov av ett internt förändringsarbete inom övriga delar av verksamheten. Detta kan ses som ett naturligt steg efter det utvecklingsarbetet inom Mottagningen.

Farsta

Förändringsarbetet i Farsta har varit mycket aktivt, och har under lång tid hållit ett högt tempo. Fokus har nästan uteslutande varit på det egna arbetssättet. Arbetet har ändå haft en bred front – att skapa rutiner men också att utveckla bemötande och den motiverande delen av arbetet. Arbetet har varit starkt LEAN-inspirerat och man har tagit hjälp av förvaltningens LEAN-expert.

Ett omfattande förändringsarbete inleddes för 3-4 år sedan till följd av ett stort och ökande inflöde av nya ärenden, utan någon bra extern förklaring. Förändringsarbetet har haft fokus på arbetsmetoder. Under flera år har man mycket aktivt och systematiskt arbetat för att stärka styrningen och skapa rutiner. Enheten haft ett uttalat mål för arbetet – ”att bli bäst”. Parallellt med skärpta rutiner har man satsat på utbildning i etik, bemötande och metoder för motiverande arbete. Man har också försökt förändra den negativa bild som finns av försörjningsstöd både inom det egna ledet, i staden och i samhället i stort.

Både vikarierande enhetschef och handläggare lyfter fram att de arbetar mot att flytta ansvaret till klienten. Exempelvis fick klienten tidigare hem ett brev med en inbokad tid, men numer får han eller hon själv ringa och boka in en tid med sin socialsekreterare. Förr ringde socialsekreterarna upp en klient som slutat söka, men nu låter man det vara om det inte finns särskild anledning till oro.

För tre år sedan infördes också en modell på mottagningen där handläggarna redan vid första mötet gör en mer noggrann utredning. Under åren har man successivt infört nya rutiner för att kvalitets-säkra arbetet, exempelvis kontrolleras sedan ett år tillbaks alltid pass första gången någon söker. Detta för att se att man verkligen stått till arbetsmarknadens förfogande och varit aktiv en månad innan man blir aktuell.

Södermalm

Förändringsarbetet på Södermalm har arbetssättet i fokus och följer en tydlig agenda. Vår uppfattning är att handläggarna ibland har haft svårt att se syftet med förändringarna, men är på väg att acceptera de nya arbetssätten. Att studera Södermalms förändringsarbete, tycker vi tydliggör hur viktig förankringen av stundande och/eller pågående förändringar är. Utan sammanhang och med svag förankring upplevs förändringar som tyngre än när man förstår syftet med dem.

Den nuvarande enhetschefen, som tillträdde sin tjänst för två år sedan, berättar att hon när hon först kom till förvaltningen inte bedömde besluten vara rättssäkra. Detta föranledde ett omfattande förändringsarbete. Hösten 2010 tog enheten hjälp av en oberoende konsult att kartlägga roller, ansvar och flöden samt att analysera kvaliteten i besluten. I samband med detta gjordes även en riskanalys av situationen gällande FUT. Dessa båda analyser synliggjorde brister, varpå förändringsarbetet bedrivits. Dels har enheten arbetat med att **tydliggöra roller och ansvar** (se vidare i kapitel Organisation), dels har **styrningen har ökat** inom enheten. Man har arbetat med att skapa samsyn samt med vikten av att följa SoL och stadens riktlinjer. Som en effekt av det ger man exempelvis inte längre försörjningsstöd till bostadsrättsägare samt företagare. Vidare har en rad nya rutiner utvecklats, till exempel har en tydligare uppföljning och utvärdering av de klienter som placeras i servicegruppen (stadsdelens egen arbetsträning) införts.

”Tidigare fanns en tendens att man slentrianmässigt placerade sjukskrivna här och de kunde bli kvar i åratal”.

Enheten har också tagit fram en rutinhandbok för mottagningen om vad som ska göras innan man bokar in besök och vad som måste vara klart innan ärendet går vidare till utredningsgruppen.

Förutom att komma till rätta med rättsäkerheten har förändringsarbetet syftat till en kursomvändning när det gäller synsätt på klienten. Det nya mottot är att ”arbeta stödjande, inte omhändertagande”. Samtliga socialsekreterare har MI-utbildats och ambitionen är att graden av MI i det dagliga arbetet

ska stärkas. Man har tillsatt MI-grupper om som träffas en gång per månad och i dessa deltar enhetschefen. Två gånger per år skickas minst ett klientsamtal per handläggare till KS för kodning och genom det får man ett konkret resultat av hur mycket av metoden som används i det inspelade samtalet. Handläggarna vi intervjuat ser mycket positivt på MI-satsningen.

Enheten har sedan mars i år en heltidsanställd metodutvecklare, vilket är något som alla enheter på Södermalm har (försörjningsstöd var förvaltningens sista enhet att tillsätta en sådan tjänst).

Enhetschefen berättar att förändringsarbetet till en början väckte motstånd bland medarbetarna. De uppfattade förändringarna som skärpt kontroll – bland annat fick den ökade omfattningen av ärendedragning medarbetarna att koppla in facket då de kände sig ifrågasatta. Ett flertal socialsekreterare vägrade inledningsvis spela in samtal för MI-kodning. Nu har protesterna lagt sig, men det går i intervjuerna att se att förändringarna skapar en matthet hos vissa, och att de ännu inte fullt ut ser syftet med förändringarna som införs.

Ledarskapets betydelse

Ledarskapet är för varje organisation av central betydelse. Av intervjuerna står klart att yrkesutövandet upplevs komplext med myndighetsutövning å ena sidan, stödjande arbete å andra sidan och att man som handläggare har stort behov sin chef. I Hässelby-Vällingby har tjänsten som biträdande chef för socialsekreterarna i Team 2 under en längre tid varit vakant eller föremål för täta byten. Vår uppfattning är att socialsekreterargruppen verkligen har saknat en ledare på den posten, och själva tydligt ser behovet av en närmsta chef. En ny biträdande chef för team 2 tillträdde i december 2010.

Tuffa handläggare får tuffa ärenden – om aktivt ledarskap i Farsta

I Farsta har det funnits en stark vision från start – ”Att bli bäst”. Med den som drivkraft har cheferna systematiskt gått igenom och ransakat verksamhetens organisation och arbetssätt. Man har vidtagit en mängd åtgärder av olika slag under flera år. Det finns en uthållighet och bland handläggarna en känsla av chefer som inte ger sig, utan som hela tiden strävar uppåt och framåt. Förändringsarbetet tycks också vara väl förankrat – det finns ett starkt genomslag av chefernas idéer och synsätt i handläggareintervjuerna. Handläggarna vet vart chefer vill, varför och hur. Enhetschefen har skapat ett starkt team med sina biträdande chefer och uppfattas av handläggarna som en trygg och hårt arbetande trio som utstrålar glöd.

Ledarskapet framstår som ett aktivt sådant, på många nivåer. Det gäller såväl övergripande strategier – att skapa bra processer – ner till att exempelvis säkerställa att alla medarbetare tar del av nya domar, genom att skapa cirkulär där alla som läst bockar av. Cheferna fördelar aktivt ärenden efter kompetensnivå och arbetsbörda bland handläggarna och det tycks också finnas en öppen dialog om man som handläggare vill diskutera detta, exempelvis om man har ”för många tunga ärenden” som någon handläggare uttrycker det.

”Man får några man är bra på och några som utmanar en.”

Cheferna tycks också se det som sin uppgift att få handläggarna att tänka kritiskt, att rusta dem till att fatta väl underbyggda beslut. Detta kräver mycket stöd och vägledning och cheferna har utvecklat ett batteri av olika former av stöd i handläggarnas arbete.

Vi ser ett starkt fokus på vad de själva som ledare kan göra för att förbättra verksamheten. Omständigheter i omvärlden pareras genom att stärka det egna arbetssättet. Exempelvis är ekonomiskt bistånd ett område inom socialt arbete där många socialsekreterare inleder sin yrkesbana direkt efter examen och redan efter ett par år lämnar. Det leder dels till att många handläggare är nya i sitt yrke, dels till en hög omsättning av medarbetare. Enhetschefen lyfter fram vikten att med hjälp av en bra organisation, arbetssätt och stöd i arbetet hantera detta faktum och minimera negativa följder.

Vi uppfattar att cheferna i Farsta tydligt har hjälp av en anda i huset – det finns andra på förvaltningen som tänker i dessa banor kring kvalitet och effektivitet. Det finns till exempel en LEAN-expert på förvaltningen som varit ett viktigt stöd i utvecklingsarbetet.

Från anmälan till facket till dialog – om ett ledarskap som håller på att skapa förändring på Södermalm.

Vi ser ledarskapet i Södermalm som förändringsbenäget och målinriktat. Enhetschefen för ekonomiskt bistånd som tillträdde sin tjänst för två år sedan, tycks mycket engagerad av sin uppgift. Hon beskriver att hon kom till en enhet med ett antal olika grupperingar och kulturer efter sammanslagningen av olika stadsdelsförvaltningar. Det fanns då långtgående individualiserade

arbetsätt bland handläggarna, man arbetade efter eget huvud snarare än efter stadens riktlinjer. Vidare berättar enhetschefen att det fanns en del uppenbara brister, till exempel fanns ett stort antal bostadsrättsägare och egna företagare bland de långtida biståndstagarna, vilket man nu ändrat på. Chefen har sedan hon tillträdde stärkt upp ledarskapet genom att tillsätta ytterligare en biträdande chef och bildat en ledningsgrupp med sina biträdande och en metodutvecklare. Hon uppger att de i ledningsgruppen under året arbetat mycket för att skapa samsyn i ledarskapet. Enhetschefen känner starkt stöd från sina chefer på förvaltningen.

Vi får uppfattningen att det utifrån den tidigare nämnda konsultrapporten finns en tydlig agenda över vad enheten ska bli bättre på. Vi ser en hög ambitionsnivå och trots att mycket genomförts under det senaste året, anser man att det är en lång väg kvar.

Handläggarna tydliggör inte några brister vad gäller ledarskap, men vi kan inte heller tydligt se ett genomslag av enhetschefens visioner och strävan i övriga intervjuer inom stadsdelen. Handläggarna beskriver de omfattande förändringar i arbetsätt som pågår, men kopplar inte samman sina nya arbetsätt med de syften förändringarna har. Det tycks inte ännu finnas en tydlig förankring kring mål och syfte med det pågående förändringsarbetet hos medarbetarna inom enheten. När handläggarna berättar fritt om de förändringar som skett är det ökad kontroll som lyfts fram. De tycker att de har förlorat i handlingsfrihet och tar inte själva upp de vinster som förändringsarbetet medfört. Det minskade inflödet tolkas inte av handläggarna som ett resultat av deras eget arbete, utan ses mer som en slump eller beroende av externa faktorer. Vi uppfattar att det främst är enhetschefen som är besjälad av enhetens förändringsresa, energinivån är lägre hos övriga medarbetare inom enheten.

Den värderingsmässiga kursändringen "Att arbeta stödjande, inte omhändertagande" har enligt enhetschefen varit omtumlande för en del av handläggarna. Det var också en hel del heta diskussioner om begreppens innebörd och vad detta innebär i praktiken. Enhetschefen uppger att många kände sig ifrågasatta och kopplade in facket. De heta diskussionerna tycks nu ha avstannat och vi ser i intervjuerna en acceptans av de nya arbetsätten. Enhetschefen tycker också att det skett en vändning och ser det faktum att handläggarna inte längre går först vänder sig till de fackliga organisationerna när oro uppstår, utan istället vänder sig direkt till henne, som ett viktigt steg på vägen i enhetens förändringsresa. Vi noterar att enhetschefen på kort tid har åstadkommit stora förändringar och också lyckats vända en hel del av det motstånd som fanns till en början till acceptans.

Stöd i arbetet

"Arbetet är en spännande mix av att strikt myndighetsutövning och av att kroka arm med klienten och få dem att ändra livsföring".

Komplexitet och tveeggat uppdrag är två begrepp som återkommer när handläggare och chefer ska beskriva arbetet med ekonomiskt bistånd. Å ena sidan strikt myndighetsutövning å andra sidan socialt arbete i form av att stödja människor till självförsörjning - något som inte sällan handlar om få människor att förändra sina liv. Komplexiteten tas upp som något man tampas med av både chefer och handläggare och av både nya och mer erfarna i yrkesrollen.

Komplext uppdrag som kräver sin chef

En viktig del av ledarskapet tycks vara att bistå handläggarna i denna komplexa yrkesvardag, både genom att bringa tydlighet i uppdraget och genom att stärka handläggarna i båda dessa sidor av sin yrkesutövning. I Farsta betonar enhetschefen vikten av skapa ordning och reda på processer som rör bidragsdelen – för att skapa mer utrymme till att driva socialt arbete och stödja till självförsörjning. Delvis i Södermalm och något tydligare i Hässelby-Vällingby ser vi snarare en tendens att dessa två delar av yrkesutövandet står emot varandra och komplexiteten tycks upplevas mer problematisk.

I Farsta lyfts komplexiteten i yrkesutövandet fram i det dagliga arbetet. Man går ofta tillbaka till Socialtjänstlagen och verksamhetens uppdrag. Handläggarna har en tydlig bild av vad de ska vara bra på. Detta tycks också överensstämma med vad de själva vill vara bra på. I Hässelby-Vällingby och till viss del i Södermalm finns istället en diskrepans mellan vad handläggarna själva vill vara bra på och vad de upplever att deras chefer vill att de ska vara bra på. Här uttrycker flera socialsekreterare en längtan efter ett arbete med socialt arbete "på riktigt". Handläggarna upplever att det finns ett begränsat stöd från ledningen och de själva vänder sig inåt gruppen för stöd. Vi ser lite av attityden "det är ändå ingen som förstår" samtidigt som handläggarna menar att de har försökt skapa förändring genom att lyfta fram de utmaningar som de upplever.

Vår uppfattning är att det faktum att alla beslut fattas av den enskilda handläggaren gör att handläggaren kan känna sig ensam i sin myndighetsutövning. Flera av handläggarna tar upp hur mycket ledarskapet betyder för att man känner sig säker i sina beslut och upplever kvaliteten i sitt arbete. Tydligt att det här är ett område där man verkligen behöver en chef.

Skilnad mellan stadsdelsförvaltningar avseende ärendedragning

Ärendedragning är kanske det mest uttalade verktyget för stöd i arbetet och är något som alla tre förvaltningar regelbundet genomför. Dock har ärendedragningen olika funktion och cheferna använder ärendedragningen i lite olika syften.

På **Södermalm**, där det tidigare varit ett problem att riktlinjerna inte används och det funnits stora skillnader mellan olika handläggares arbetssätt och bedömningar, har man under det senaste året förstärkt ärendedragningen. Bidragshandläggarna har under våren haft ärendedragning två gånger i veckan och för övriga har tiden förlängts och möten har blivit obligatoriska. Syftet med ärendedragningen verkar i första hand vara att utveckla samsyn och komma in i att arbeta efter riktlinjerna.

I **Farsta** anges att ärendedragningen främst handlar om att träna upp det kritiska tänkandet och på så vis få handläggarna att fatta genomtänkta beslut. Enhetscheferna ställer ganska höga krav på handläggarna på ärendedragningen, innan de tar upp en fråga ska de redogöra för vad riktlinjerna säger och därefter presentera sin frågeställning. Chefen betonar att ärendedragningen inte får vara ett sätt att fatta beslut i grupp, utan att i grupp vända och vrida på frågan och på så vis stödja handläggarna till att fatta välgrundade beslut.

I **Hässelby-Vällingby** är ärendedragningarna specialiserade, både mellan ekonomihandläggare och socialsekreterare samt inom de olika målgrupperna, där Unga vuxna och Socialmedicin har gemensamma ärendedragningar medan Arbetsmarknad har egna sessioner. Vi får ett tydligt intryck av att det skapats olika kulturer i dessa grupper – gruppen som arbetar med arbetsmarknad förlitar sig tyngre på riktlinjerna och gruppen som arbetar med socialmedicin har ett mer individuellt förhållningssätt. Över lag beskrivs här en tradition av att gå mycket på vad riktlinjerna säger och enligt handläggarna är det även på ärendedragningarna i hög utsträckning riktlinjerna som gäller.

Palett med konkreta exempel från Farsta

Handläggarna i Farsta förefaller vara de som får mest stöd i sin yrkesutövning, både på strategisk och mer konkret nivå. Ledningen ser det som en utmaning att socialsekreterarna inom försörjningsstöd ofta är unga, nyutexaminerade och att det är hög personalomsättning. Därför arbetar man för att minska eventuella negativa konsekvenser av detta genom att ge medarbetarna mycket stöd, ha en tydlig organisation och många rutiner. Ledningen ser ett tydligt samband mellan stress och beslut av lägre kvalitet och man har lagt ned ett omfattande arbete på hur handläggarnas dagliga arbete är organiserat. De har skapat rutiner och prioriteringsordningar som ska avhjälpa stress och skapa förutsättningar för välgrundade beslut.

- Chefen svarar tydligt på signaler om hög belastning eller att man ligger efter i arbetet. I september har hon avsatt två dagar när alla handläggare uteslutande ska arbeta med att uppdatera och se över sina arbetsplaner för att öka kvaliteten i dem.
- Det finns en tydlig struktur på dagar, veckor och månader och man arbetar efter ett årshjul som tydliggör vilka kontroller av klienterna som ska utföras under respektive månad. Exempelvis kontroller av pass och deklarationer.
- Det finns en given prioritetsordning för arbetet, där exempelvis överklagan har första prioritet och som tydliggör att man måste hantera ärenden inom en viss tid efter att de inkommit.
- Den första veckan i varje månad ska varje socialsekreterare se över sin ärendestock. Enhetschefen går då runt till samtliga handläggare och kontrollerar att man inte har ärenden öppna som inte ska vara det.
- I ärendestocken ska man alltid arbeta aktivt med 25 av klienterna. För övriga måste det minst finnas en bra ärendeplan som ekonomihandläggaren kan ha koll på.

I Farsta betonas vikten av att man inte får fatta gemensamma beslut utan att det är upp till vare handläggare att göra sin egen bedömning. Ärendedragning och studiet av domar ses som en resurs för handläggaren.

”Vi säger att i princip kan man fatta vilket beslut som helst bara det är väl underbyggt enligt lag och riktlinjer”.

Handläggarna menar att detta förhållningssätt kan uppfattas som jobbigt när man är ny, men att det är ett sätt att inse att man måste tänka själv och använda de resurser som stöd för det som erbjuds. Även här finns ett antal exempel:

- Handläggarna upplever att det finns bra möjligheter till utbildning och alla våra intervjupersoner har under det senaste året tagit del av flera kurser och föreläsningar. Chefen förser handläggarna med aktuella domar som kan agera vägledande och säkerställer genom cirkulär som ska signeras att samliga tar del av dem.
- Utöver ärendedragningar har handläggarna en timme i veckan inbokad med biträdande chef för en individuell ärendedragning, men också för att diskutera sin arbetssituation. Enhetschefen betonar vikten av att socialsekreterarna arbetar strukturerat och vet hur de ska prioritera för att inte tappa fokus från rätt frågor och menar att nya medarbetare ofta behöver stöd i detta. Hon ser stress och oro som ett hinder att fatta rätt beslut. Detta är obligatoriskt för de nya medan de som arbetat längre kan välja om de utnyttjar tiden eller inte.
- Ekonomihandläggarna i Farsta har nyligen utvecklat en mall för att granska varandras ärenden. Den kommer man att börja arbeta med i höst.

Behov av stöd i arbetet i Hässelby-Vällingby

Vår bedömning är att avsaknaden av stöd i sin yrkesutövning tar sig många uttryck i Hässelby Vällingby. Socialsekreterarna uppger att de kan känna sig ensamma och har utvecklat individuella arbetssätt, vilket tidigare berörts i rapporten. Handläggarna anser att den administrativa delen av arbetet under de senaste åren konstant har ökat, samtidigt som utrymmet för stödjande och motiverande arbete minskar. Intervjupersonerna uttrycker ett tydligt behov att mer stöd och efterfrågar också en metodutvecklare som inom enheten skulle kunna bistå handläggarna.

”Jag saknar en arbetsledare som har kompetens att leda mig i mitt arbete”.

Handläggarna uttrycker vidare en önskan om att förflytta sig kompetensmässigt i sin handläggning och anser att de inte kan utveckla sig på egen hand i den utsträckning som krävs. De menar också att enheten skulle vinna på att utöka det yrkesmässiga stödet, både genom en förbättrad arbetsmiljö och

genom att klienternas resultat skulle förbättras. Medarbetarna upplever en stor handlingsfrihet i sin yrkesutövning, men säger att de känner sig ensamma i sitt arbete och behöver starkare coachning från chefernas sida för att kunna utvecklas.

Stöd eller kontroll?

En stor del av intervjupersonerna upplever en ökad grad av kontroll under de senaste åren. Vår bedömning är också att så har skett, både när det gäller kontroll av klienter med exempelvis pass eller andra handlingar och när det gäller den interna kontrollen. Den sistnämnda innebär till exempel att biträdande chefer noga granskar såväl utredning som beslut, inför att ärendet ska remitteras från mottagningen till socialsekreterarna på utredningen eller till en ekonomihandläggare.

Vi noterar dock att det här finns en stor spännvidd mellan intervjupersonernas uppfattningar – om man uppfattar det som *kontroll* av att man gör sitt arbete eller som *stöd* att utföra sitt arbete rätt. Hur detta uppfattas tycks bero på huruvida man ser syftet med kontrollen, vilket kan ses som är ett resultat av hur väl chefen lyckats förankra arbetssättet. Inte minst på Södermalm tycks rutiner som instiftats för att vara till stöd istället tolkas som kontroll, ifrågasättande och minskad handlingsfrihet.

Sammanfattande diskussion

Målen för den här studien är att staden ska få en god bild av hur arbetet med ekonomiskt bistånd bedrivs på tre stadsdelsförvaltningar samt att skapa en bild av eventuella samband mellan arbetsmetod och ekonomiskt utfall. Såväl bra som mindre bra arbetssätt ska synliggöras.

Vi bedömer att materialet trots sin avgränsning när det gäller omfattning har varit ett bra sätt att snabbt och resurseffektivt få inblick i arbetet med ekonomiskt bistånd på tre enheter inom staden. Både chefer och handläggare har varit mycket generösa i att dela med sig av såväl faktaunderlag och flödesbeskrivningar som sina tankar och erfarenheter. Det är tydligt att både enhetschefer och medarbetare mår om att göra ett bra och kvalitativt arbete. Metoden att genom en jämförande undersökning studera samma fenomen i olika verksamheter ger kraft åt analysen. Genom att synliggöra det som fungerar bra och sätta det i relation till vad som tycks fungera mindre bra, framträder en rad framgångsfaktorer. Följande matris sammanfattar våra huvudsakliga iakttagelser av de tre förvaltningarnas arbetssätt:

	Farsta	Hässelby-Vällingby	Södermalm
Organisation	<p>Tydliga roller och ansvar</p> <p>Ser ärendemängd per handläggare som något påverkbart</p> <p>Eftersträvar att handläggarna ska arbeta brett</p>	<p>Roller och arbetsdelning uppfattas som otydligt</p> <p>Tillämpar specialisering – vissa handläggare arbetar med vissa målgrupper</p>	<p>Arbetar med att förtydliga roller och ansvar</p> <p>Ser ärendemängd per handläggare som något påverkbart genom hur arbetet organiseras</p> <p>Eftersträvar att handläggarna ska arbeta brett</p>
Styrning, uppföljning och kontroll	<p>Följer riktlinjerna men betonar vikten av SoL, rättspraxis samt låginkomstperspektivet</p> <p>Tänker inte på budgeten i det dagliga arbetet men tror att arbetssätt har en inverkan på utfall</p> <p>FUT-arbetet i linje med enhetens motto "Rätt bidrag till rätt person"</p>	<p>Budgeten är påtaglig i vardagen men man är mer tveksam till att budgetutfall går att påverka genom arbetssätt</p> <p>Använder stadens riktlinjer i hög omfattning</p> <p>Efterfrågar lokal praxis</p> <p>Känner stress och press av FUT-arbetet</p>	<p>Har arbetat för att stärka riktlinjernas roll</p> <p>Ambivalent inställning till FUT och andra former av ökad kontroll</p>
Förändringsarbete	<p>Aktivt och systematiskt förändringsarbete under flera års tid</p> <p>LEAN-inspiration</p>	<p>Genomfört omfattande förändringsarbetet av mottagningsdelen med stöd av LEAN</p> <p>Flera mindre projekt, ofta med externt fokus</p>	<p>Mitt uppe i ett omfattande förändringsarbete</p> <p>Förändringstakten uppfattas som hög och viss matthet märks bland handläggarna</p> <p>Kursändring i synen på klienten: "vi ska stödja inte ta om hand"</p>
Ledarskap	<p>Aktivt ledarskap</p>	<p>Tidigare vakans och täta byten på en biträdande chefstjänst, har skapat ett tomrum för handläggarna.</p>	<p>Ett ledarskap som skapar förändring</p>
Stöd i arbetet	<p>Fokus i ärendedragningen är att träna handläggarna i kritiskt tänkande</p> <p>Komplexiteten i yrkesutövandet lyfts fram i det dagliga arbetet</p> <p>Genomfört omfattande arbete för att utveckla rutiner och prioritetsordning</p>	<p>Specialiserad ärendedragning</p> <p>Socialsekreterarna önskar metodutveckling och stöd att bedriva socialt arbete</p>	<p>Har ökat omfattning av ärendedragning, inte minst för ekonomihandläggare</p> <p>Handläggarna uppfattar vissa former av stöd som minskat handlingsutrymme och ökad kontroll</p>

Matrisen synliggör att det finns skillnader mellan stadsdelsförvaltningarnas arbete med försörjningsstöd, både i utförandet och i synen på arbete. Skillnaderna bekräftas också av de handläggare och chefer som deltog i studien och som har arbetat med ekonomiskt bistånd på andra förvaltningar i staden. Skillnader i attityder och arbetssätt mellan förvaltningarna öppnar upp för flera intressanta frågor. Den fråga vi har haft fokus på i analysen är huruvida man kan anta att skilda arbetssätt skapar skillnader beträffande ekonomiskt utfall.

Tidigare studier av genomförda av Sweco Eurofutures (USK) visar på ett tydligt samband mellan ökade resurser till handläggning av ekonomiskt bistånd och lägre kostnader för utbetalat bidrag. Orsaken bedöms vara att det går fortare att bevilja bistånd än att avslå, eftersom man behöver mer grund för att avslå en ansökan än för att bevilja den. Genom detta uppmuntrar staden förvaltningarna att omfördela medel från bidragsdelen till handläggning. Det är också tydligt att enheterna försöker hålla nere ärendemängden per handläggare.

Det är rimligt att anta att det inte är tiden i sig per ärende som är den avgörande faktorn, utan att det handlar om handläggarens förutsättningar att göra en noggrann och genomtänkt bedömning. Förutom att sänka ärendemängden per handläggare borde andra satsningar på kvalitet i arbetet ge effekt. Utifrån det här resonemanget är det sannolikt att det batteri av stödsystem och strategier för effektivt arbetssätt som tillämpas i Farsta tillsammans bidrar till förvaltningens ekonomiska resultat.

På samma vis är rimligt att anta av de otydligheter beträffande roller och ansvarsdelning samt utvecklingen av individuella arbetssätt som intervjupersonerna beskriver i Hässelby-Vällingby i någon mån leder till att arbetet blir mindre effektivt. Handläggarna har sämre grundförutsättningar att utföra sitt arbete, vilket i sin tur kan komma att påverka förvaltningens utfall negativt.

Trots att Hässelby-Vällingby och Farsta i dagsläget har ungefär samma ärendemängd per handläggare uppfattar vi alltså att de ges olika förutsättningar att utföra sitt arbete och att dessa skillnader kan i någon grad kan återspeglas i det ekonomiska resultatet. Utifrån detta resonemang borde det förändringsarbete som Södermalm nu genomför ha inverkan på kommande ekonomiska resultat. En studie som följer Södermalms utveckling skulle kunna ge ökad förståelse hur sambandet arbetssätt och ekonomiskt resultat gestaltar sig.

Ett ekonomiskt utfall kan, som tidigare nämnts, ha många förklaringar – såväl externa som interna. Denna studie fokuserar på interna faktorer som rör arbetssätt. Det är utifrån detta inte möjligt att närmare bedöma i vilken grad arbetssätt påverkar det ekonomiska resultatet och det går inte heller att bedöma påverkansgrad i relation till andra faktorer. Det här en första gången en studie med denna frågeställning genomförs i staden och det finns behov av att fördjupa förståelsen. Ändå tror vi att det är av betydelse att förvaltningarna etablerar synsättet att arbetsmetod är *en* möjlighet att påverka utfallet. Med enbart fokus på externa faktorer riskerar man att gå miste om möjligheter att påverka.

Effektivitet + kontroll + stöd = bra resultat

I analysen av framgångsfaktorer är det tre begrepp som återkommer: effektivitet, kontroll och stöd i det sociala arbetet. När arbetssättet är välfungerande tycker vi oss se en bra balans mellan dessa tre dimensioner. Med inslag av dem alla tre i arbetet tar inte den komplexitet i yrkesutövandet som många handläggare vittnar om över, och man begränsar risken för polarisering mellan socialt arbete och kontroll.

Vi ser alltså varken kontroll, effektivitet eller stöd i det sociala arbetet som framgångsfaktorer i sig, utan framgångsfaktorn skapas av en bra balans mellan de tre begreppen. En organisation som har för mycket fokus på kontroll och/eller effektivitet, riskerar att arbeta kortsiktigt och skapa stress hos handläggarna. Stöd i det sociala arbetet utan inslag av effektivitet och kontroll riskerar att leda till försämrat fokus.

Både enhetschefer och handläggare på alla tre förvaltningar har visat stort intresse för den här studien och bidragit till att vi, trots arbetets avgränsningar i omfattning, har fått en god bild av förvaltningarnas arbetssätt och tagit del av många goda exempel.

De intervjuade har många tankar och idéer om möjliga sätt att utveckla sina arbetsmetoder och vi uppfattar viljan att pröva nya arbetsformer är hög. Vår bild är att en fortsatt belysning av arbetssätt skulle välkomnas i stadsdelsförvaltningarna.

Några uppslag för fortsatt utveckling inom stadsdelsförvaltningarna:

- **Farsta** Fortsätt att vårda och underhålla den inslagna vägen. Ägna viss uppmärksamhet på hur stöd och kontroll på längre sikt kommer att upplevas av medarbetarna.
- **Södermalm** Fullfölj den förändringsresa som pågår, hela vägen in i mål. Säkerställ att medarbetarna är med.
- **Hässelby-Vällingby** Ta nästa steg i förändringsarbetet och utveckla ledningsfunktionen i bred bemärkelse. Ta vara på medarbetarnas kunskap och kraft i utvecklingsarbetet.

Avslutningsvis vill vi ge några uppslag för fortsatt utveckling inom staden som helhet:

- Spridning och diskussion för breda målgrupper på förvaltningarna i hela staden framförallt inom ekonomiskt bistånd – både av rapportens resultat och av de goda exempel som framkommit.
- Studera och följ upp utvecklingen i Farsta och särskilt Södermalm – vad blir effekten av genomförda förändringar?
- Genomföra en mer gedigen undersökning med tydliga processkartläggningar för fördjupad kunskap, vilket bland annat skulle kunna medföra bättre förutsättningar för uppföljning av förändringsarbeten.
- Utveckla och tydliggör metoder för att på ett balanserat sätt kunna följa utvecklingen av effektivitet, produktivitet och kvalitet.

Referenser

USK (2007) *Flyttningar 2002-2006 till och från Hässelby-Vällingby*, DNR 011/63-07.

Internt arbetsmaterial från stadsdelar och stadsledningskontoret.

Bilagor

Bilaga 1 Intervjupersoner

Bilaga 2 Intervjuguide chef

Bilaga 3 Intervjuguide handläggare

Bilaga 1 – Intervjupersoner

Farsta

May-Britt Michailoff, vikarierande enhetschef försörjningsstöd
Karine Doughan, socialsekreterare på försörjningsstöd
Frida Barhanko, socialsekreterare på försörjningsstöd
Louise Hellberg, socialsekreterare på mottagningen
Ida Stridsberg, socialsekreterare på mottagningen

Södermalm

Margaretha Sabuk, enhetschef försörjningsstöd
Katharina McDonald, biträdande enhetschef försörjningsstöd
Nina Dinevska, socialsekreterare
Minna Pohjola Rahem, socialsekreterare
Linda Engberg, bidragshandläggare
Consuelo Anez Nilsson, bidragshandläggare

Hässelby-Vällingby

Carina Johansson-Cronwall, enhetschef försörjningsstöd
Irmeli Kuusmin, socialsekreterare på försörjningsstöd
Kim Siddiqi, socialsekreterare på försörjningsstöd
Susanne Lindgren, socialsekreterare på mottagningen
Berit Karlberg, ekonomihandläggare

Bilaga 2 – Intervjuguide verksamhetschef

2011-08-08

Nulägesbild

- Prognos och utfall ser ut att sammanfalla enligt tertiär rapport 1.
- Finns det faktorer i omvärlden eller på förvaltningen som kan ha påverkat utfallet, dina tankar?

Organisation och kompetens

- Hur är arbetet med att bedöma ekonomiskt bistånd organiserat på förvaltningen?
- Hur ser beslutsprocess och delegationsordning ut? Hur pass ensamma är handläggarna i sin myndighetsutövning? (internkontroll)
- I vilken grad påverkar ditt och dina chefer ledarskap utfallet?
- Hur uppfattar du kompetensnivån bland handläggarna på förvaltningen, t ex erfarenhet?
- Hur ser du på ärendemängden per handläggare? Finns det några uppsatta mål?
- Har det bedrivits något utvecklingsarbete/fortbildning som påverkar verksamheten? (Lean text). Har ni gjort någon form av måttuppskattning av enkla respektive komplicerade ärenden?
- Hur upplevs läget när det gäller trivsel och hälsa på arbetsplatsen? Resultat i Medarbetarundersökningen?

Styrning

- Hur används de centrala riktlinjerna i det praktiska utförande? Finns det några luckor eller gråzoner? Leder det till informella lathundar?
- Finns det andra riktlinjer - formella eller informella? (Mål, strategier, satsningar)
- Hur pass mycket handlingsfrihet har man som handläggare?
- Hur upplevs graden av styrning/handlingsfrihet av handläggarna?
- Kan man som handläggare vara med och påverka verksamhetens arbetsmetoder och utveckling?

Arbetsätt och metoder

- Hur ser en typisk ärendehantering ut på förvaltningen?
- Skiljer sig arbetssättet mellan olika förvaltningar och handläggare? Är det i så fall något som påverkar utfallet? Hur bedömer du rättssäkerheten?
- Finns det specifika metoder för olika målgrupper (nysökande, långtida biståndstagare, återremitterade från jobbtorgen) Beskriv i så fall dessa. Upplevs metoderna som fungerande - uppföljning?
- Hur har förvaltningen bedrivit arbete gällande felaktiga utbetalningar?
- Hur sker erfarenhetsutbyte mellan handläggare inom ekonomiskt bistånd på förvaltningen? Upplever du att bra arbetssätt förvaltas och sprids?

Bilaga 3 – Intervjuguide handläggare

2011-08-08

Nulägesbild

- Prognos och utfall ser ut att sammanfalla enligt tertialrapport 1.
- Finns det faktorer i omvärlden eller på förvaltningen som kan ha påverkat utfallet, era tankar?

Styrning

- Hur används de centrala riktlinjerna i det praktiska utförande? Finns det några luckor eller gråzoner? Leder det till informella lathundar?
- Finns det andra riktlinjer - formella eller informella? (Mål, strategier, satsningar)
- Hur pass mycket handlingsfrihet har man som handläggare?
- Hur upplevs graden av styrning/handlingsfrihet av handläggarna?
- Kan man som handläggare vara med och påverka verksamhetens arbetsmetoder och utveckling?

Arbetsätt och metoder

- Hur ser en typisk ärendehantering ut på förvaltningen?
- Skiljer sig arbetssättet mellan olika förvaltningar och handläggare? Är det i så fall något som påverkar utfallet?
- Finns det specifika metoder för olika målgrupper (nysökande, långtida biståndstagare återremitterade från jobbtorgen) Beskriv i så fall dessa.
- Upplever ni metoderna som fungerande – finns det någon uppföljning?
- Hur går ett nybesök till?
- Bedrivs något uppsökande arbete? I så fall hur genomförs detta och i vilken omfattning?
- Hur har förvaltningen bedrivit arbete gällande felaktiga utbetalningar?
- Finns det forum för diskussion av ärenden? (bedömningar och enhetliga beslut)
- Hur sker erfarenhetsutbyte mellan handläggare inom ekonomiskt bistånd på förvaltningen? Upplever ni att bra arbetssätt förvaltas och sprids?
- Hur påverkas ert verksamhet av Majbritt och högre chefers ledarskap?

Organisation och kompetens

- Hur uppfattar ni kompetensnivån bland handläggarna på förvaltningen, t ex erfarenhet?
- Hur ser ni på ärendemängden per handläggare? Finns det några uppsatta mål?
- Har det bedrivits något utvecklingsarbete/fortbildning som påverkar verksamheten? (Lean tex).
- Hur upplever ni läget när det gäller trivsel och hälsa på arbetsplatsen?