

**Stockholms stads handlingsplan för att förbättra  
arbetssituationen för socialsekreterare och  
biståndshandläggare**

**VERSION 2016-01-27**

## Inledning

Med utgångspunkt i en handlingsplan ska staden ha en samordnad strategi för att den omfattande personalomsättningen ska stoppas, administrationen minskas och antalet ärenden per handläggare sänkas. Det finns kunskaper om och erfarenheter av vad som krävs för att socialsekreterare och biståndshandläggare ska ha en bra arbetssituation och därmed kunna erbjuda kommuninvånare en god verksamhet. Arbetet med handlingsplanen har omfattat en genomgång av aktuell forskning, erfarenheter från andra kommuner, rapporter från fackliga organisationer, Föreningen Sveriges Socialchefer, och Sveriges kommuner och Landsting. Vidare ingår erfarenheter från tidigare projekt och arbete i Stockholms stad, bl.a. rapportering från stadens inspektörer och resultat från avgångssamtal i underlaget.

Under hösten har även samtal förts med chefer och medarbetare i stadens verksamheter. Med denna kunskapsbas har det varit möjligt att mejsla fram ett antal förutsättningar som behövs för att skapa en bra arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare. Handlingsplanen innehåller förslag på förändringar som kan påbörjas omgående, och förslag som kräver längre tid för att kunna genomföras. Situationen ser olika ut i olika verksamheter och en del har kommit längre än andra i arbetet med att förbättra arbetssituationen. Handlingsplanen är en bekräftelse på att såväl praktiker som ansvariga politiker är eniga om att arbetssituationen måste förbättras.

Varje stadsdelsförvaltning är självständigt ansvarig för arbetssituationen för sina medarbetare. Det syns dock nödvändigt att stärka de områden som omnämns i handlingsplanen för att Stockholms stad ska kunna erbjuda stadens medborgare en service av hög kvalitet och vara en attraktiv arbetsgivare för både chefer och medarbetare. Socialförvaltningen, Äldreförvaltningen och Stadsledningskontoret kommer under åren 2016-2018 att på olika sätt stödja förvaltningarna i detta arbete.

## Innehåll

<b>Stockholms stads handlingsplan för att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare</b>	<b>1</b>
<b>Inledning</b>	<b>2</b>
<b>Sammanfattning av förslag</b>	<b>4</b>

<b>Bakgrund</b>	<b>6</b>
Nationell fråga	6
Uppdrag Stockholm	7
Arbetsmiljöarbete	8
Samordnad rekrytering	8
<b>Förutsättningar för en bra arbetssituation</b>	<b>9</b>
Brukardelaktighet och återkoppling från brukare.	9
Introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda	11
Rimlig arbetsbelastning	12
Lokalt kompetens- och utvecklingsforum.	14
Nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran.	15
Administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare.	17
Administrativt stöd till chefer	18
Systematisk intern ärendehandledning	18
Medhandläggarskap	19
Regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning	19
Regelbundet mottagande av studenter	20
Mottagande av traineer	20
Lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap	21
<b>Bilaga 1 Vision och Akademikerförbundet SSR för en bättre arbetssituation</b>	<b>22</b>
<b>Bilaga 2 Diskussionsunderlag ärendenorm</b>	<b>24</b>
<b>Bilaga 3 Kompetens- utvecklingsforum</b>	<b>29</b>
<b>Bilaga 4 Ledarutvecklingsprogram</b>	<b>30</b>
<b>Bilaga 5 Administrativa uppgifter handläggare</b>	<b>32</b>
<b>Bilaga 6 Administrativa uppgifter chef</b>	<b>33</b>
<b>Bilaga 7 Resultat från avgångssamtal</b>	<b>34</b>
<b>Bilaga 8 Underlags- och referenslista</b>	<b>39</b>

## Sammanfattning av förslag

Nedan följer en sammanfattning av identifierade förutsättningar som bedöms vara nödvändiga i verksamheterna för att skapa en bra arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare<sup>1</sup>.

På sidorna 8-18 och i bilagorna ges en mer utförlig beskrivning av dessa, samt exempel på vilket stöd stadsdelsförvaltningarna i olika delar föreslås få från Socialförvaltningen, Äldreförvaltningen och Stadsledningskontoret. I linje med att staden erbjuder en samlad socialtjänst som är likvärdig över staden, kan handlingsplanen ses som en stomme, gemensam för verksamheterna. Förutsättningarna i varje stadsdelsförvaltning och varje verksamhet behöver analyseras och stödet vid implementeringen av handlingsplanen anpassas efter hur behov av stöd ser ut i respektive stadsdelsförvaltning. Stadsdelsnämnderna behöver efterfråga återkommande redovisningar av arbetssituationen och de lokala förutsättningarna. Något som inte ingår i uppdraget, men som har stor betydelse för arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare, är hur välfungerande IT-stödet är. De brister i systemet som har funnits och fortfarande finns orsakar stress och frustration, än mer när arbetsbelastningen är hög. Arbetet med att utveckla/förbättra stadens IT-system pågår sedan tidigare. Från och med 2016 kommer IT avdelningen på Stadsledningskontoret inom sin nya enhet digital förnyelse arbeta med de sociala systemen.

Nödvändiga förutsättningar som kan modifieras efter respektive verksamhet:

1. Brukardelaktighet och återkoppling från brukare.
2. Introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda.
3. Antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag, samt rutin för rapportering av arbetssituation till avdelningschef.
4. Lokalt kompetens- och utvecklingsforum.
5. Nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran.
6. Administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare.
7. Administrativt stöd till chefer.
8. Systematisk intern ärendehandledning.
9. Medhandläggarskap.
10. Regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning.
11. Regelbundet mottagande av studenter.
12. Mottagande av traineer.
13. Lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Bilaga 1. Vision och Akademikerförbundet SSR om åtgärder för att förbättra arbetssituationen för biståndshandläggare.

**Löpande utveckling av handlingsplanen**

Handlingsplanen gör inte anspråk på att vara heltäckande och slutgiltig. Under implementeringsfasen kommer förslag på förändringar fångas upp och bearbetas. Detta dokument kommer sannolikt revideras flera gånger under nästa fas som börjar efter årsskiftet 2015/2016. Planen omfattar både tydliga förändringar som kan genomföras tidigt i implementeringsfasen, och frågor som behöver analyseras djupare för att kunna bli skarpa förslag.

---

<sup>2</sup> Frågan om lön ingår inte heller i uppdraget, men har givitvis betydelse. Att enbart kunna höja sin lön genom att byta arbetsplats, som ibland framhålls i verksamheterna, gynnar inte stabiliteten i dessa.

## Bakgrund

### Nationell fråga

Sedan ett antal år har problem med personalomsättningen bland socialsekreterare och biståndshandläggare i Stockholms stad, liksom i ett stort antal kommuner i landet, uppmärksamats. Situationen varierar mellan verksamheter och över tid, men är överlag bekymmersam. Inom socialtjänsten är detta särskilt tydligt när det gäller myndighetsutövning för barn- och ungdomsvård och för ekonomiskt bistånd liksom inom äldreomsorgens myndighetsutövning. Såväl fackliga organisationer, som föreningen Sveriges socialchefer (FSS) och forskare har beskrivit problemen.

Regeringen initierade i juni 2015 ett uppdrag att ta fram förslag till en nationell kvalitetsplan för äldreomsorgen för att säkra utvecklingen av god kvalitet i den framtida äldreomsorgen med betoning på ökad jämlikhet, inflytande och valfrihet för äldre. Barn- äldre- och jämställdhetsministern genomför under hösten 2015 och våren 2016 "Äldre resan" som innebär åtta kommunbesök i landet. Syftet är att föra en dialog om framtidens äldreomsorg med representanter för de äldre, ledning och tjänstemän i kommunerna samt personal och anhöriga. Den kommande nationella kvalitetsplanen för äldreomsorgen är en viktig del i arbetet.

Regeringen har tillsatt en nationell samordnare med fokus på barn- och ungdomsvården. Genom dialog med kommunala företrädare och med andra aktörer ska samordnaren driva på utvecklingen till en social barn- och ungdomsvård med god kvalitet där barn och unga får det stöd, och den hjälp de behöver. I uppdraget ingår att lyfta frågor som rör introduktion, kompetens, stabilitet och barns delaktighet med ett framåtblickande perspektiv där olika aktörers roller och ansvar i utvecklingsarbetet synliggörs och diskuteras. Inför de olika kommunbesöken görs tidsmätningar där det bland annat framgår hur stor del av socialsekreterares arbetstid som används till klientbesök. Efter mätning i 25 kommuner framgår att 12 % är direkt tid med barn och vuxna och tid med barn utgörs av 2 %.

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) antog i juni 2015 en handlingsplan för att stärka den sociala barn och ungdomsvården. Den innehåller drygt 40 förslag och lyfter tre huvudområden; tydligt uppdrag, god arbetsmiljö och tillgång till aktuell kunskap. SKL har lett arbetet i nära samarbete med socialchefer, handläggare, socialnämndsordföranden samt fackförbunden Akademikerförbundet SSR och Vision.

Frågan om yrkesintroduktion för nyanställda är central när det handlar om att kunna behålla personal. Den hanteras på flera nivåer. Regeringen har gett Socialstyrelsen i uppdrag att ta fram och förvalta ett webbaserat stöd till kommunerna för deras yrkesintroduktion för nyanställda socialsekreterare med kortare erfarenhet i den sociala barn- och ungdomsvården. Dessutom ska Socialstyrelsen ta fram två uppdragsutbildningar vardera motsvarande 7,5 högskolepoäng, dels en påbyggnadsutbildning för socialsekreterare med minst två års erfarenhet i den sociala barn- och ungdomsvården, dels en ledarskapsutbildning för arbetsledare och chefer inom individ- och familjeomsorgen.

Arbetsmiljöverket uppmärksammar frågan om arbetsmiljö och gör en treårig satsning för att inspektera socialsekreterares arbetssituation. Under 2015 genomförs 300 inspektioner. Arbetet fortsätter under 2016-17.

### **Uppdrag Stockholm**

I Stockholms stads budget för 2015 fick kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram en stadsövergripande handlingsplan för att förbättra arbetsvillkoren för socialsekreterare och biståndshandläggare. Syftet är att anställda inom socialtjänsten och äldreomsorgen ska ges goda förutsättningar att utöva sitt arbete i enlighet med professionellt kunnande, yrkesetik och med lagstiftningens intentioner. De anställdas förutsättningar att utföra sitt arbete är avgörande för kvaliteten på verksamheternas tjänster. Hög rörlighet bland socialsekreterare och biståndshandläggare får effekter på kvalitet, kontinuitet och arbetsmiljö. Med utgångspunkt i en handlingsplan ska staden ha en samordnad strategi för att den omfattande personalomsättningen ska stoppas, administrationen minska och antalet ärenden per handläggare sänkas.

Handlingsplanen har tagits fram under 2015.

Implementeringsarbetet kommer att ta vid och pågå under 2016-2018. Planen omfattar såväl verksamheterna ekonomiskt bistånd, socialpsykiatri, missbruk, stöd till funktionsnedsatta, äldre som barn och unga. Under den första fasen av arbetet har verksamheter barn och unga varit utgångspunkten. Under november och december 2015 har chefsnätverken för övriga verksamheter börjat involveras och besök i verksamheterna har börjat genomföras. Chefsnätverket för äldreomsorgen kommer att besökas i januari 2016.

Under 2015 tog staden emot ett stort antal flyktingar och ensamkommande flyktingbarn. I flera av stadsdelsförvaltningarna har arbetssituationen för anställda som arbetar med dessa grupper blivit än mer ansträngd, inte minst på enheter som arbetar med barn och unga. Som stöd i handläggningsarbetet för

stadsdelsförvaltningarna har socialförvaltningen tagit fram stödmaterial kring handläggning av ensamkommande flyktingbarn. Inom Socialförvaltningen har främst verksamheten inom socialtjänstavdelningen setts över och en ny enhet för ankomstboende har inrättats för att skapa kontinuitet i verksamheten. När situationen har stabiliserats kommer staden kunna analysera hur situationen hanterades för att kunna dra lärdomar som kan komma till nytta i arbetet med att utveckla socialtjänstens verksamhet.

### **Arbetsmiljöarbete**

En tvådagars-utbildning i Systematiskt arbetsmiljöarbete har genomförts riktad till samtliga förvaltningars personalavdelningar. Utbildningen var uppdelad på fyra halvdagar och vände sig i första hand till personalchef och en HR-konsult från varje förvaltning. Vidare ska förvaltningarna erbjudas kontinuerliga utbildningar i bland annat arbetslivsinriktad rehabilitering, samverkan och systematiskt arbetsmiljöarbete. Personalstrategiska avdelningen har anordnat utbildningstillfällen på olika förvaltningar. Dessa utbildningar har vänt sig direkt till avdelningschefer och enhetschefer. Utbildningarna har framförallt fokuserat på arbetslivsinriktad rehabilitering, samverkan och systematiskt arbetsmiljöarbete. Dessa utbildningar kommer att erbjudas återkommande.

Under 2015 har en grundlig genomgång gjorts av det material som fanns på stadens intranätsidor inom området arbetsmiljö. Allt material har gått igenom, redigerats samt kompletterats. Samtliga dokument finns nu samlade på ett ställe. Materialet redovisas nu visuellt och pedagogiskt i form av en tårta där varje ämnesområde förklaras och förtydligas i en tårtbit. ”Tårtan” anger minsta gemensamma nämnare för stadens arbetsmiljöarbete där sedan respektive förvaltning ska komplettera sitt arbete med det som är förvaltningsspecifikt.

Vidare har en upphandling av företagshälsovård genomförts. Kommande avtal fokuserar på det förbyggande arbetsmiljöarbetet och de föreskrifter som är kopplade till det systematiska arbetsmiljöarbetet. Avtalet gäller från och med 1 januari 2017.

### **Samordnad rekrytering**

Inom ramen för budgetuppdragen för att förbättra arbetssituationen i socialtjänsten har personalrekrytering identifierats som en kritisk process. Som ett sätt att möta detta föreslås ett centralt rekryteringsstöd. Inom socialtjänsten, särskilt enheter som arbetar med barn och unga, har rörligheten under en tid varit relativt sett



hög. Det medför en rad problem, inte minst att enhetschefer får lägga mycket tid på rekrytering.

Syftet med att införa ett rekryteringsstöd är:  
Att agera mer enhetligt som arbetsgivare.  
Att snabba upp rekryteringsprocessen och korta vakanstider.  
Att avlasta enhetschefer.

Med en samordnad och stadsövergripande rekrytering kommer arbetsbelastningen för enskilda chefer på stadsdelsförvaltningarna att minska. En stadsövergripande annonseringskampanj kommer att bli mer synlig och formuleringarna kommer att visa stadens samlade bedömning av vad som önskas från de som ska anställas samt vad staden som arbetsgivare kan erbjuda.

## **Förutsättningar för en bra arbetssituation**

Det finns en stor samsyn av behovet av att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare. Om stadsdelsförvaltningarna under en avgränsad period ges såväl personell som ekonomisk resursförstärkning ökar deras möjlighet att implementera de förutsättningar för en förbättrad arbetssituation som finns i handlingsplanen. En väg att gå kanske kan vara att undersöka om det vore möjligt att använda medel ur den sociala hållbarhetsfonden för detta ändamål?

### **Brukardelaktighet och återkoppling från brukare.**

Arbetssituationen kan påverkas negativt om handläggare inte kontinuerligt får återkoppling av vad brukare anser om den verksamhet som erbjuds, eller om verksamheten stämmer överens (i möjligaste mån) med vad brukare efterfrågar. Brukardelaktighet är en prioriterad fråga som även omnämns i stadens budget. När det gäller barn och unga understryks barnperspektivet tydligt. Men brukardelaktighet är ett utvecklingsområde. Verksamheternas utmaning är i många fall att ta sig förbi ett system med brukarenkäter som samlas in, men som i liten omfattning sammanställs och som mycket sällan påverkar verksamhetens utformning. Under arbetet med handlingsplanen har samtliga tillfrågade, omkring ett hundratal personer, unisont svarat att de anser att ökad brukardelaktighet skulle ha en positiv påverkan på arbetssituationen. Samtidigt finns det en stor osäkerhet om hur det ska kunna göras. En metod som vinner alltmer terräng när det gäller barns inflytande är den s.k. "Västernorrlandsmodellen"<sup>3</sup> Den

---

<sup>3</sup> [www.allmannabarnhuset.se](http://www.allmannabarnhuset.se) Västernorrlandsmodellen - En modell för att genom intervjuer ta till vara barns röster.

metoden kan också användas till ökad delaktighet för brukare inom övriga verksamheter. Utmaningen för socialtjänsten är att på allvar arbeta med stärkt brukardelaktighet.

Viktiga frågor att regelbundet arbeta utifrån är:

1. Hur ser brukaren på sin situation och på vilket sätt kan socialtjänsten vara behjälplig?
2. Vilken konkret påverkan av arbetet leder informationen till, dels på individnivå (effekt för brukaren) och på gruppnivå i den mån det är något som ska leda till en generell påverkan av verksamheten. Brukardelaktighet behöver byggas in i verksamheterna.

### **Ökad klienttid**

Vid den nationella samordnarens besök i två stadsdelsförvaltningars barn- och unga verksamheter framgick det vid tidsmätningarna att den direkta tiden med barn och vuxna utgjordes av 17 % respektive 9 % och den direkta tiden med barn utgjordes av 0 % respektive 2 %. Inte minst när det gäller att öka brukardelaktigheten är det viktigt att andelen direkt tid med barn och vuxna ökar. Ökad direkt klienttid leder inte automatiskt till bättre utredningsarbete. Det krävs att möten med klienter är väl förberedda och genomförs med god mötesteknik. Det motsatta resonemanget- att kvalitativt utredningsarbete går att genomföra med liten eller ingen klientkontakt, är inte troligt. Inom forskning lyfts klientens delaktighet och inflytande i processen upp som en avgörande faktor för positiva resultat. Det är också en av hörnstenarna i den evidensbaserade praktiken.<sup>4</sup> Under implementeringsfasen kan piloter genomföras i ett par verksamheter för att pröva nya arbetsformer för att öka klienttiden.

### **Den nationella Barnombudsmannen - Unga Direkt**

En metod för att ta del av synpunkter, information och idéer från barn och unga är framarbetad av Barnombudsmannen: Unga Direkt. ”Du får ett värdefullt tillskott till den fråga eller utredning du arbetar med. Beslutsunderlaget breddas vilket gör att dina beslut kan bli bättre underbyggda och av högre kvalitet. Det blir även enklare för dig att göra konsekvensanalyser av tänkta beslut som rör barn.

Kärnan i metoden är att du på allvar lyssnar till vad barn och unga har att säga. Och att du låter dem tala till punkt utan att påverka med dina egna värderingar och åsikter.”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Evidensbaserad praktik i socialtjänsten, Lars Oscarsson, 2009.

<sup>5</sup> <http://www.barnombudsmannen.se/unga-direkt/>

### **Brukare direkt**

På motstavarande sätt kan brukare av tjänster från övriga verksamheter bjudas in för att deras synpunkter på och erfarenheter av verksamheterna kontinuerligt ska kunna tas till vara. Kunskaper som sedan kan bearbetas och bidra till att utveckla verksamheterna.

Stadens fackförvaltningar kan med fördel öka sitt stöd till stadsdelsförvaltningarna i arbetet med att öka brukardelaktigheten.

### **Introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda**

De nyanställda socialsekreterare och biståndshandläggare som anställs i Stockholms stad har ofta liten tidigare erfarenhet av myndighetsutövning. De kan därför ha behov av att få en grundläggande introduktion och praktiska kunskaper om sitt nya arbete. Stadsdelsförvaltningarna har huvudansvaret för nyanställdas introduktion. Samtidigt uttrycker stadsdelarna ett behov av stöd från Socialförvaltningen och Äldreförvaltningen för att få till en tillräckligt kvalificerad och omfattande introduktion. För att lyckas med uppdraget om en sammanhållen stad med en hållbar utveckling är det tänkt att Socialförvaltningen och Äldreförvaltningen ska komplettera stadsdelarnas eget introduktionsarbete med en centralt hållen grundutbildning för nyanställda så att de får samma innehåll, omfattning och kvalitet på utbildningen. Utbildningarna är frivilliga och stadsdelarna kan välja om de vill anmäla sina anställda till bara grundutbildningen eller både grundutbildningen och påbyggnadsutbildningen.

Ett förslag på introduktionsprogram för nyanställda och för mentorskap har tagits fram. I samverkan med olika verksamheter kommer programmet att kunna modifieras utifrån respektive verksamhets behov.

Introduktionsprogrammet består av tre delar:

1. En central introduktionsutbildning för nyanställda.
2. "Vägledning vid introduktion av nyanställda socialsekreterare och biståndshandläggare" – ett skriftligt stödmaterial för den lokala introduktionen på stadsdelarna och för mentorskap.
3. En samlad webbplats för kunskaps- och introduktionsmaterial. Denna fungerar som ett komplement till Socialstyrelsens nya Kunskapsguide för introduktion.

### Rimlig arbetsbelastning

Antalet medarbetare ska vara rimlig i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag. Diskussionen om arbetsbelastning för socialsekreterare och biståndshandläggare har pågått i många år. Ökade personalresurser och fler socialsekreterare bidrar till att förbättra arbetssituationen. I budgeten för 2015 tillfördes barn och ungdomsverksamheten 40 miljoner kronor till verksamhet och 19 miljoner kronor till ”ökad personaltäthet – bättre arbetsvillkor för socialsekreterare”. I budgeten för 2016 avsätts 95 miljoner kronor. Budgeten för individ- och familjeomsorgen utökas med 15 miljoner kronor, bland annat för ökad personaltäthet. Samtidigt är den ekonomiska situationen inom socialtjänsten i flera stadsdelsförvaltningar fortsatt ansträngd.

För att kunna avgöra vad som är en rimlig arbetsbelastning har frågan om en ärendenorm lyfts av såväl stadens folkvalda som av fackliga företrädare. Frågan om ärendenorm är komplex. Några mätmetoder har trots alla år av diskussioner ännu inte etablerats i landet, inte heller finns något vedertaget tak för antal ärenden. Projektet har besökt 13 av 14 enheter för myndighetsutövning inom barn- och unga i Stockholm, samt enheter från övriga verksamheter inom myndighetsutövning, varvid bl. a. frågan om ärendenorm har diskuterats. Ett par enheter har prövat Göteborgsmodellen, men ingen enhet ser den som en modell att införa direkt. Det finns t.ex. för mycket tolkningsutrymme vid ifyllandet av olika parametrar<sup>6</sup>. Inte heller finns det en enighet i staden om vilket antal ärenden som skulle kunna vara lämpligt som övre gräns per handläggare. Vidare finns det inget som säger att en ärendenorm i sig leder till acceptabel arbetsbelastning. Att fastställa en ärendenorm leder per automatik varken till neddragning av resurser om bemanningen kan anses för hög- eller utökning av resurser om bemanningen kan anses vara för låg. Ett mätinstrument som kan tänkas användas för att mäta arbetsbelastning behöver vara omfattande och användas mycket ofta, för att kunna fånga upp problem. Dessutom krävs, som i Göteborgsmodellen, att närmaste arbetsledare har individuella samtal med varje handläggare om dennes upplevelse av arbetsbelastningen eftersom allt inte kan fångas upp i ett mätinstrument utan att det blir ogörligt omfattande. Det finns en mängd faktorer som påverkar upplevelsen av arbetsbelastning och stress.

---

<sup>6</sup> I Göteborgsmodellen tar man bland annat hänsyn till ärendenas komplexitet och möjlighet till stöd från närmsta chef.

Om frågan om ärendebelastning i stället betraktas på gruppnivå, på enhetsnivå, krävs det inte samma precision i ett mätinstrument som det behövs med mätning på individnivå. Följande förslag innebär att arbetsbelastningen följs på gruppnivå och att ledningen får regelbundna indikationer på förändringar i arbetsbelastning och socialsekreterares/biståndshandläggares upplevelse av sin arbetssituation. Därigenom fås löpande en stadsövergripande överblick över arbetssituationen i staden.

Regelbunden mätning<sup>7</sup>, och rapportering till avdelningschef (förslagsvis varje tertial) av:

1. Antal ärenden per anställd på enhetsnivå.
2. Tre frågor hämtade ur nuvarande medarbetarenkät, med tillägget att det är en ögonblicksbild för bedömning av situationen sedan senaste mätningen.
  - Jag har en bra arbetssituation.
  - Jag känner att jag kan göra ett gott arbete.
  - Jag kan rekommendera min arbetsplats till andra.

Den tillfrågade gör dessutom en kort motivering av sina svar. Som nollmätning används resultaten på dessa frågor från 2014 års medarbetarenkät. Vid sammanställning av resultaten ska handläggare inte kunna identifieras på nivå över enhetschef. Medarbetare som inte är tillfreds med sin arbetssituation bör erbjudas individuella handlingsplaner av arbetsledare.

Under ett år skulle således vid

T1: Frågorna ställas

T2: En plan för nästa steg i arbetet för att förbättra arbetssituationen har tagits fram och presenterats

T3: Arbetet följs upp och planen revideras/modifieras

Socialförvaltningen/PAS föreslås ta fram ett lätt administrerat system/mallar som kan användas för att det ska bli möjligt att jämföra resultaten över staden, samt erbjuda stöd och uppföljning i utvecklingsfrågor som rör personalsituationen.

Se bilaga 2 för utförligare diskussion om ärendenorm.

### **Användning av konsulter**

Stadsdelsförvaltningarna har i ökad utsträckning använt sig av inhyrd personal för att möta ökad arbetsbelastning och ökad personalomsättning. En förändring har dock skett så att det i dag förutom svårigheter att rekrytera socialsekreterare även är en utmaning att kunna rekrytera konsulter.

---

<sup>7</sup> Via esMaker länk som är ett webbaserat instrument.

Vid fråga har ansvariga chefer angett kostnaden för en inhyrd konsult-socialsekreterare till 100 000 kr per månad. Omräknat till månadsanställd personal skulle summan rymma två socialsekreterare med en lön på 34 000 kr samt sociala avgifter. Det är en dyr lösning på personalomsättningen som dessutom inte ger kontinuitet och utveckling.

Under en omställningsperiod där socialtjänsten i Stockholms stad arbetar med att verksamheten ska komma i balans; förbättrad arbetssituation, minskad personalomsättning och en verksamhet med stabil och god kvalitet, kan överanställning under en avgränsad period vara en väg att gå. Möjligheten att ersätta konsulter med ökad grundbemanning bör utredas i verksamheterna.

Staden arbetar med att tillsätta ett centralt placerat förstärkningsteam med 5-8 erfarna socialsekreterare. Teamet beräknas kunna vara i verksamhet under första kvartalet 2016 och kommer kunna utgöra ett stöd för stadsdelsförvaltningarna.

### **Lokalt kompetens- och utvecklingsforum.**

I budgetpropositionen 2015/16:1 skriver regeringen att: ”Inom socialtjänstens verksamhetsområden saknas delvis tillräckliga förutsättningar för att utveckla kunskap och bedriva en effektiv verksamhetsutveckling, t.ex. i form av såväl tid och resurser för fortbildning, reflektion som dokumentation och forskning.” Ett förslag inom ramen för handlingsplanen är att SDF organiserar det stöd och den kompetens i form av personal som arbetar med metodutveckling, stöd runt verksamhetssystem, och stöd till nyanställda som flera SDF redan har, i ett utvecklingsforum. En förvaltning som i dag har ett sådant utvecklingsforum, där ett par tre handläggare arbetar, uttryckte att ”jag förstår inte hur vi klarade oss innan vi hade det här stödet.” Ett lokalt stöd är också något som flera stadsdelsförvaltningar säger är verksamt, när det gäller att stabilisera arbetssituationen i stadsdelen och bidra till att minska personalomsättningen. Det handlar för de flesta stadsdelsförvaltningar inte om att göra något ”annat” eller ”nytt” utan om att organisera kompetensen/stödet och förtydliga deras uppdrag. Exempel på områden som ett lokalt kompetens- och utvecklingsforum kan ta sig an finns i bilaga 3.

Ett forum kan organiseras på olika sätt, med fasta eller ambulerande roller, med betoning på chefsledet eller medarbetare som är specialiserade eller visar ett stort intresse att fördjupa sig. Tillfälliga forum kan bildas för att lösa samverkanproblem, driva förbättringsarbete, eller satsa på introduktion av nya medarbetare.

Men stabil grund för kvalitets- och utvecklingsarbete bör finnas för alla verksamheter som utgår från lagstiftarens krav på ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete. Det finns LUM medel, lokala utvecklingsmedel, som stadsdelsförvaltningarna kan ansöka om för att använda i sitt utvecklingsarbete.

### **Relationer och tid för reflektion**

En grundsten i det sociala arbetet är relationer mellan handläggare och brukare. Vilken typ av organisering som stärker arbetet med att skapa goda relationer är en viktig fråga för socialtjänsten att ställa sig. Den hänger också ihop med brukardelaktighet. En god relation byggs på bra bemötande. Forskning visar att för klienter ingår lyhördhet, ärlighet och respekt i ett gott bemötande. Faktorer som tillgänglighet; var socialtjänstens lokaler är belägna, öppettider, tillgång till digitala hjälpmedel, telefontider osv påverkar relationer. När det gäller stöd eller insatser för brukare behöver handläggare kunna ställa olika kunskaper, teorier och erfarenheter osv i relation till varandra i olika samtal.

I ett socialt arbete fodras förmåga att analysera frågor ur olika perspektiv, t.ex. på individ, grupp och samhällsnivå. Detta gäller också när det handlar om att utveckla socialtjänstens verksamhet. En förutsättning är att det på arbetsplatsen råder en kultur som innebär att det uttalat är positivt och önskvärt att föra en professionell dialog. En dialog som bygger på engagemang, intresse och profession och ger professionella möjligheter att utveckla såväl sig själva som arbetet. Det behövs också tid för reflektion. Temamöten kan vara ett sätt att gemensamt fånga upp och reflektera kring olika dilemman i det sociala arbetet och skapa engagemang i arbetsgrupperna för förbättringsarbete.

### **Nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran**

Chefer har en viktig roll för att säkerställa såväl en rättsäker myndighetsutövning som en god arbetsmiljö. Av stadens budget 2015 framgår att chefer inom staden har ett särskilt ansvar för att aktivt motverka kulturer av tystnad inom organisationen, liksom att vara ett nära stöd till handläggare och administrativ personal: ”...de anställdas inflytande ska stärkas och kulturer av tystnad inom organisationen ska aktivt motverkas. Staden mår bra av anställda som vågar och vill bidra till utveckling av stadens verksamhet. Stockholm ska ha en styrmodell som vägleds av välfärdsprofessionens kunnande och yrkesetik.”

En annan uppgift för chefer är att arbeta med frågan om hur de kan motivera yrkeserfarna medarbetare att stanna kvar till exempel genom att erbjuda en individuell utvecklingsplan i hög grad baserad på den enskildes önskemål

Ytterligare exempel på ansvar som åligger chefer är goda kunskaper om de krav som arbetsgivarrollen ställer. Inom ramen för uppdraget har ett stadsövergripande ledarutvecklingsprogram tagits fram. Två piloter genomförs under vårterminen 2016 och därefter kommer programmet återkomma årligen. Personalstrategiska avdelningen ansvarar för planering och genomförande samt finansiering. Se bilaga 4.

### **Delegation**

Frågan om delegation behöver bearbetas vidare och delegationsordningen förtydligas. Förslagsvis ser varje nämnd över sin egen delegationsordning, men även motiven för att det ska finnas stora olikheter över staden behöver analyseras. Introduktionsutbildningarna för nyanställda ska utökas med ett avsnitt om delegationsordningen.

### **Förutsättningar och stöd till ledning**

Det krävs också att en chef har ett rimligt antal anställda för att kunna utöva ledarskapet. Chefer ska ha nära tillgång till kvalificerat ledningsstöd minst inom områdena ekonomi, IT och HR.

Om det uppstår konflikter eller om personalsituationen inte är stabil föreslås att personalstrategiska avdelningen i samarbete med fackförvaltningarna med kort varsel kan erbjuda stöd till ledningen för den aktuella verksamheten. En fråga som också lyfts är om staden kan ha en central presstalesman för socialtjänstfrågor, som kan ge relevant information till media och även stödja verksamheter i mediefrågor. Omfattningen av möjligt stöd från juridiska enheten vid stadsledningskontoret ska undersökas och information om detta spridas till stadsdelsförvaltningarna.

### **Varierade arbetsuppgifter**

När det gäller socialsekreterares och biståndshandläggares kompetens har utvecklingen gått mot en ökad grad av specialisering. Något som också syns i det sätt socialtjänsten är organiserad: t.ex. olika enheter för mottagning, utredning och insatser, för missbruk, och för ekonomiskt bistånd. Den enskilda handläggaren förväntas ha en specialistkompetens medan socialtjänsten i sin helhet ska tillgodose den enskildes sammantagna behov. I möten med handläggare uttrycks ibland en önskan om mer varierade arbetsuppgifter. Medan andra handläggare lyfter fram fördelen med att kunna specialisera sig. Den



ökade personalomsättningen bland socialsekreterare och biståndshandläggare märks tydligt på enheter som arbetar med utredning.

#### **Effekten för brukare**

För brukare innebär den ökade specialiseringen kontakt med fler professionella. Något som kan vara särskilt utmanande för barn och unga. Socialt arbete bygger på att det finns en god relation mellan brukare och professionella socialarbetare. Försvinner kontinuiteten tvingas den som behöver stöd att ständigt möta nya ansikten. Det positiva med att träffa ett ökat antal professionella består bland annat av att ha fått ta del av fler personers kompetens.

#### **Samverkan internt och externt**

En arbetsuppgift som ofta framhållits av handläggarna som särskilt stressande är kontakten med olika samverkansparter. Det är genom kontakterna i professionella nätverk som mycket av handläggarnas arbete utförs. Om kontakter måste etableras och mobiliseras för varje klient för sig blir arbetet mycket tungrovt. Stockholms läns landsting och kommuner i Stockholms län har slutit en överenskommelse om samverkan (BUS) som syftar till att tydliggöra ansvaret och att beskriva gemensamma utgångspunkter och samverkansstrukturer för att barn i behov av särskilt stöd ska få de insatser de behöver och har rätt till. Överenskommelsen riktar sig huvudsakligen till ledningen inom kommunernas och landstingets förvaltningar och verksamheter. Överenskommelsen är exempel på samverkansstruktur som med fördel kan utvecklas och modifieras till flera sammanhang, frågor och ytterligare parter.

#### **Administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare.**

Det finns administrativa arbetsuppgifter som i dag utförs av socialsekreterare och biståndshandläggare som skulle kunna utföras av administrativ personal. En fördel med att särskilja delar av det administrativa arbetet är att de som utbildat sig för socialt arbete får arbeta och fokusera på detta, och att anställningen på så sätt kan bli attraktivare. Ett par verksamheter har också uppgivit att det är lättare att rekrytera kvalificerade administratörer till skillnad från socialsekreterare och att kvaliteten i det administrativa arbetet upprätthålls genom att personal med administrativ kompetens utför arbetet.

En förutsättning för att det verkligen ska bli en avlastning är att det finns ett nära samarbete mellan handläggare och administratör. I en undersökning som SSR låtit göra anser 79 % av de socialsekreterare som har svarat på frågorna att andelen administration har ökat. 82 %

menar att det har inneburit att tiden med klienter har minskat. 88 % svarar att de inte har fått kompensation genom förstärkt administrativt stöd p.g.a. de ökande kraven. När det gäller omfattningen av sådan administrativt arbete uppger ett par chefer i staden att kan det handla om 15-30 % av arbetsuppgifterna. Exempel på arbetsuppgifter som skulle kunna utföras av administrativ personal finns i bilaga 5.

### **Administrativt stöd till chefer**

Chefer behöver tid och energi att ägna sig åt sitt kärnuppdrag. I bilaga 6 finns exempel på uppgifter som kan överlåtas eller delas med administrativ personal. Vid ett par enheter kan chefsstöd i form av mätning av "närvarande" tid prövas under implementeringsfasen.

### **Systematisk intern ärendehandledning**

Inom ramen för stadens satsning på kompetensutveckling av socialsekreterare mot en evidensbaserad praktik uppmärksammades behovet av att utveckla den interna handledningen i barn- och ungdomsärenden. Detta oavsett organisation, dvs. om närmsta chef ansvarar för handledningen eller om en erfaren kollega har uppdraget. En viktig balans i handledningen är att stödja den professionella utvecklingen och inte själv ta över arbetet. Att uppmärksamma kunskapskällorna i den evidensbaserade praktiken i varje ärende är en annan aspekt. En privat aktör med omfattande erfarenhet av handledning av socialsekreterare erbjöd en utbildning i intern handledning av kollegor utifrån dessa perspektiv under 2015 och var så pass uppskattad och efterfrågad att en ytterligare omgång planeras för 2016. En fortsatt utveckling av den interna handledningen i ärenden är av stor vikt.

### **Extern handledning**

Extern handledning är i dag något som de flesta yrkesverksamma inom socialtjänsten ser som något nödvändigt och självklart. I relation till utvecklingen av den interna handledning behövs det en analys av hur den externa ska vara upplagd och vilket innehåll den ska ha. Ska den framförallt syfta till att ha en stödjande funktion för handläggare eller ska den öka kvaliteten i verksamheten? Svaret på dessa frågor påverkar utformningen av handledning för att optimera nyttan med den, även om de både faktorerna påverkar varandra.

I en studie från Västra Götalandsregionen beskrivs hur arbetsgruppen och arbetsledare är överens om, att det yrkesmässiga stödet i form av stressreducering är den viktigaste funktionen för

handledning<sup>8</sup>. I en australiensisk studie beskrivs den positiva effekten av handledning av socialarbetare. Den största fördelen är just att handledningen upplevs som stödjande och leder till ökat välbefinnande. Studien visar också att brist på handledning leder till ökad känsla av stress, oro och risk för utbrändhet. I denna studie rekommenderas även regelbunden handledning som viktig för att minska personalomsättningen.<sup>9</sup> Flera amerikanska studier har visat att stödjande handledning har kunnat reducera socialarbetares stress och minskat risken för utbrändhet.

### **Medhandläggarskap**

Det är vanligt att intentionen för socialsekreterare som arbetar inom barn och unga är att arbeta två och två i varje ärende, en handläggare och en medhandläggare. För handläggare innebär ett medhandläggarskap ett delat bedömningsansvar i olika frågor. För klientens del innebär systemet en ökad rättssäkerhet samt ökad möjlighet till kontinuitet och att nå en handläggare som ”känner till” situationen. Förutom ett organiserat medhandläggarskap stärks arbetssituationen av att arbetsgruppen tar gemensamt ansvar för alla aktuella klienter och är beredda att hjälpa till vid behov. En ansträngd personalsituation innebär ofta att handläggare i praktiken trots detta arbetar ensamma.

Det finns kommuner som prövat medhandläggarskap över verksamhetsgränser, t ex i ärenden där en förälder har missbruksproblem har en medhandläggare från barnenhet arbetat tillsammans med huvudhandläggare för missbruksvården. Medhandläggarskapet behöver stärkas, utvecklas och nya arbetssätt prövas.

### **Regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning**

Det råder stor enighet om hur viktigt det är att socialsekreterare och biståndshandläggare erbjuds möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling. Höjda krav på kompetens och ständig kunskapsutveckling kommer från många håll samtidigt som arbetssituation ofta är pressad. En yrkessituation som kanske präglas av stort personligt ansvar, hög arbetsbelastning och instabil personalsituation med stressade chefer, kan innebära att

---

<sup>8</sup> FoU Väst/GR 2007. ”Varför handledning? Handledning som professionellt projekt och organisatorsikt verktyg inom handikappomsorg och individ och familjeomsorg” s 26.

<sup>9</sup> Akademikerförbundet SSR ”Grupphandledning för yrkesverksamma inom psykosocialt arbete”  
<https://akademssr.se/sites/default/files/files/grupphandledning>

förutsättningarna för medarbetares professionella utveckling blir sämre. För den enskilda medarbetaren kan det på sikt leda till urholkning av professionell identitet och självförtroende, vilket riskerar att skapa en negativ spiral. För att inte fortbildning ska nedprioriteras behövs särskilt avsatt arbetstidsförlagd läs/studie tid som följs upp av ledningen. Vid all utbildning och fortbildning bör det ingå någon form av vikariestöd för de som går utbildningarna.

## **Regelbundet mottagande av studenter**

### **Verksamhetsförlagd utbildning (praktik)**

Det finns idag inte några staddelsövergripande strukturer och avtal för verksamhetsförlagd utbildning. Staden har ett ansvar för att ta emot studenter, men har inte utvecklat någon samordning av detta. Det ser därför olika ut mellan SDF i vilken omfattning studenter tas emot och med vilken kvalitet deras praktik genomförs. Praktiktiden kan betraktas som en del i framtida rekrytering och som en träning av kommande medarbetare varför en stadsövergripande plan för praktikantmottagande behöver utformas. Högskolorna i Stockholmsområdet lägger stora resurser på att leta praktikplatser. Det finns inget ömsesidigt åtagande att luta sig mot. Staden har därmed inte heller några gemensamma företrädare för verksamheten som kan driva frågor om utveckling tillsammans med universitet och högskolor.

### **Auskultation**

I dag kan det vara så att studenter för första gången kommer i kontakt med socialtjänsten när de under termin fem har sin praktik. Om studenter skulle kunna askultera på olika arbetsplatser från och med termin två skulle de i ett tidigt skede av utbildningen komma i kontakt med praktiken. För praktikens del skulle det dels innebära att ta ansvar för att ge blivande socionomer möjlighet att tidigt bli än mer yrkesförberedda och dels en möjlighet att väcka intresse för sin arbetsplats hos studenterna. Studenter som är osäkra på sitt yrkesval kan få bättre underlag för att ta ställning till fortsatta studier.

### **Mottagande av traineer**

Åren 2013-2015 prövades en modell för att ta emot traineer i verksamheterna. Modellen riktade sig till studenter vid sista året på socionomutbildningen. Drygt 50 traineer blev anställda på 20 % under de två sista terminerna. Utvärderingen av arbetet visade att

många traineer var nöjda med att få en mer omfattande erfarenhet av arbetet och kunde sedan rekryteras av verksamheterna. Syftet att minska steget mellan skola och arbetsliv samt förenkla rekryteringen av personal nåddes alltså i många fall. Förutom detta program har PAS tagit fram ett traineeprogram som avslutas 2015 och som riktar sig till nytexaminerade akademiker med tillsvidareanställning. Utifrån erfarenheterna i dessa program behöver staden besluta om en modell för fortsatt trainee mottagande. Då det skett en ändring i kollektivavtalet för att underlätta anställning av studenter uppmuntrar även SKL till denna typ av anställning.

### **Lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap**

Det kan tyckas självklart att det finns fungerande lokaler och utrustning för kontorsarbete såsom skrivare, telefoner, och datorer. Det är inte alltid fallet och därför lyfts det fram i handlingsplanen. En sammanhängande fråga är att följa med och dra nytta av den digitala utvecklingen som kan underlätta arbetet. Äldreförvaltningen i samarbete med Socialförvaltningen söker projektmedel för digital kompetensutveckling och utveckling av bl. a. E-learning moduler. Digital utveckling kan också innebära införande av sms påminnelser, användning av videokonferenser, och talsyntesutrustning.

## **Bilaga 1 Vision och Akademikerförbundet SSR för en bättre arbetssituation**

### **Visions förslag för en bättre arbetsmiljö<sup>10</sup>**

”Det har genomförts ett ambitiöst arbete i Göteborgs Stad för att ta fram rekommendationer för en bättre arbetsmiljö för socialsekreterarna. Dessa rekommendationer borde även gälla biståndshandläggarna inom äldreomsorgen. Vision anser att de gör samma jobb som socialsekreterarna fast med en annan målgrupp, säger Sonia Koppen som är yrkesansvarig för socialarbetare i Vision Göteborg.”

- Att fler biståndshandläggare anställs av Göteborgs Stads stadsdelar för att biståndshandläggarna ska hinna med att göra tätare uppföljningar av sina beslut.
- Att arbetsvärderingen av befattningen biståndshandläggare ses över. Biståndshandläggare är värderade lägre i svårighetsgrad än socialsekreterare vilket inte är rimligt. Den felaktiga arbetsvärderingen påverkar löneläget för biståndshandläggarna. Vision anser att biståndshandläggare och socialsekreterare har i stort sett samma jobb fast med olika målgrupper.
- Att rekommendationerna från den s.k. ”socialsekreterarkommissionen” ska gälla även för biståndshandläggarna
  - o Förstärkt introduktion under längre tid och rätt till kompetensutveckling
  - o Administrativt stöd och rimlig arbetsbelastning för chefer och andra arbetsledare så att de kan fokusera på att leda och utveckla verksamheten och medarbetarna.
  - o Rimlig arbetsbelastning för biståndshandläggarna genom att en metod för att mäta arbetstyngden tas fram samt att personalstyrkan anpassas efter arbetstyngden.
  - o Det ska finnas 1:e biståndshandläggare på varje enhet och denne ska ha 8-10 biståndshandläggare under sig. Detta krävs för att åstadkomma en nära arbetsledning och en fungerande metodutveckling
  - o Lönebildning som bidrar till stabil bemanning med rätt kompetens för verksamheten. Det mest framgångsrika sättet att höja sin lön rejält idag är om man byter arbetsplats. Men det ska också vara

---

<sup>10</sup> Vision Göteborg enkät i april 2015 ställd till 140 biståndshandläggare varav 40 % svarade. 62 procent svarade att de överväger att byta arbetsplats. 44 procent uppgav att de ligger efter med journalföringen. Varje biståndshandläggare hade i genomsnitt 141 ärenden.

möjligt att höja sin lön rejält om man står för kontinuiteten på arbetsplatsen.

- Att en kommuncentral arbetsgrupp tillsätts med representanter från både arbetsgivaren och fackförbunden som får i uppdrag att se över utformningen av rekommendationerna, att anpassa dem till äldreomsorgen samt att säkerställa att de implementeras stadsdelarna.

#### **Akademikerförbundet SSR Kvalitet i myndighetsutövningen**

”I kartläggningar som såväl förbundet som Socialstyrelsen gjort framkommer det att biståndshandläggarna ofta har ansvar för alltför många omsorgstagare. Den höga arbetsbelastningen kan innebära ett hot mot rättssäkerheten och biståndshandläggarnas utbildning och kompetens tas inte tillvara fullt ut. Inte sällan är det uppföljningar av biståndsbeslut samt uppsökande och förbyggande arbete som måste nedprioriteras. Utöver ärendemängden har arbetsuppgifterna för handläggarna ändrat karaktär. Den administrativa bördan har ökat och allt mer tid går åt till datainsamling, att informera om alternativa utförare, granska fakturor med mera. Utgångspunkten för biståndshandläggarnas uppdrag i myndighetsutövningen är att den äldres behov ska utredas, bedömas och tillgodoses enligt lagstiftning och rättspraxis. Trots det är det inte ovanligt att biståndshandläggarna även åläggs ett kostnadsansvar, som kan komma att stå i strid med den äldres rättigheter. Ett annat fenomen som begränsar handläggarnas professionalitet är att det är det lokala utbudet, inte den äldres behov, som ofta avgör vilka insatser som beviljas.

#### **Akademikerförbundet SSR anser att**

- »»ärendemängden för biståndshandläggarna måste minskas till rimliga nivåer
- »»biståndshandläggarnas yrkesroll behöver renodlas, de ska ha tillgång till administrativt stöd
- »»biståndsbedömning och kostnadsansvar ska hållas isär
- »»biståndshandläggarna ska ha mandat att göra professionella bedömningar och fatta biståndsbeslut som grundar sig på den äldres behov och gällande lagstiftning (...)
- »»biståndshandläggarna ska ges utrymme att följa upp samtliga biståndsbeslut inom angivna tidsramar
- »»tillgång till extern handledning och tid för reflektion ska vara ensjälvklarhet för personal i äldreomsorgen. (...)
- »»chefen ska ha tillgång till administrativt stöd och till utvecklingsresurser
- »»en chef inte ska ha direkt arbetsledaransvar för fler än 25–30

medarbetare”<sup>11</sup>

## Bilaga 2 Diskussionsunderlag ärendenorm

### Bakgrund

I stadens budget för 2015 finns uppdrag som handlar om en ärendenorm beskrivet som en del av handlingsplanen för att förbättra arbetssituationen:

*”En stadsövergripande handlingsplan för att förbättra arbetsvillkoren inom socialtjänsten i Stockholm ska upprättas och implementeras. Det behövs en sådan samordnad strategi för hur den omfattande personalomsättningen kan stoppas, administrationen minskas och antalet ärenden per handläggare kan sänkas. Ekonomiska och andra förutsättningar ska utredas för införandet av en ärendenorm som väger in ärendenas komplexitet och tyngd m.m.”*

SKL beskriver i sin handlingsplan för stärkt skydd för barn och unga, 2015, att det finns ett samband mellan stabilitet och bemanning, ju högre antal handläggare per antal barn i kommunen, ju färre nyrekryteringar.

### Tidigare erfarenheter

#### Göteborg

Göteborgs stad utvecklade 2012-2013 en modell för att mäta arbetstyngd för socialsekreterare inom barn- och ungdom. I det ingår flexitid, antal oskrivna utredningar, soc.sekr upplevelse av nöjdhet, och typ av aktiviteter/ärenden, och antal år i yrket. Arbetstyngdsmätningen var tänkt att upprepas ca var 4:e /6:e vecka och vara en termometer på arbetsmiljön. ”Den bör ses som ett sätt att i dialog med handläggaren mäta en del av socialsekreterarens uppdrag”. Kvaliteten på utfört arbete mäts inte. Mätningarna kan avpersonifieras och en sammanställning av en enhets resultat kan användas som underlag för diskussion kring arbetsmiljön vid APT. En ny version av modellen diskuterades 2014 men finns inte. Enligt telefonkontakt med Visions ordförande i Göteborg Marcus Gustavsson, 2015-08-12, har implementeringen inte varit enkel. Det har under våren 2015 funnits ett motstånd i flera stadsdelsförvaltningar att använda hela modellen som det är tänkt. Först till sommaren 2015 har arbetet tagit mer fart.

#### Andra kommuner

Jönköpings kommun och Västerås stadarbetar med att ta fram fördelningssystem för att jämna ut arbetsbelastningen för

---

<sup>11</sup> Akademikerförbundet SSR 2014 S ”Vägar till en god äldreomsorg Ett program för högre kvalitet från Akademikerförbundet SSR”



handläggare. Projektet har inte funnit någon kommun som infört och utvärderat en välfungerande modell för att mäta och förbättra situationen med för hög arbetsbelastning.

### **Fackligt arbete och forskning**

Vision har diskuterat ärendenorm i sin rapport 100 röster om framtidens socialtjänst, mars 2015:

*"Många efterfrågar ett tak för hur stor ärendemängd en anställd faktiskt kan ha på sitt bord. Vissa menar att detta bör regleras i lag. Andra önskar ett riktmärke. Oavsett utformning är det viktigt att nivån hålls om den ska ha verkan.*

- Inom försörjningsstöd menar någon att 50 ärenden är rimligt. En annan har 80 ärenden, vilket beskrivs som orimligt.*
- Inom barn och unga beskrivs ett riktmärke på ca 20-22 ärende per handläggare oavsett ärendetyngd. Inom denna verksamhet återkommer intervallen 20-25 ärenden.*
- En biståndshandläggare inom LSS har 125 brukare i åldern 0-25 som ska följas upp och utredas nya ansökningar på. Även här beskrivs läget som orimligt.*

*Flera faktorer måste vägas samman i utförandet av ett mått. Bland svaren finns en oro för att angivna tal blir vägledande när lokala förutsättningar egentligen skulle kräva en lägre mängd. Människors situation är komplex och behoven ska mötas med knappa resurser. Ett enda ärende kan i sig motsvara fem ärenden i mängden arbetsinsats som krävs. Vidare kan erfarna medarbetare förväntas ha fler ärenden än en nyanställd. Personal som arbetar deltid behöver också en anpassad ärendestock. Samtidigt behöver även deltidsarbetande vara garanterade tid till fortbildning och arbetsplatsträffar.*

SSR har ett samarbete med psykologiska institutionen vid Stockholms universitet där forskaren Wanja Astvik arbetar med att utveckla ett mätinstrument. Arbetet beskrivs i tidningen Akademikern, nr 4 2015:

*"Instrumentet som Wanja Astvik nu utvecklar är en enkät med skalor för arbetsvillkor och hälsoutfall. I enkäten finns frågor kring olika arbetsvillkor, hur styrd man är i arbetet, hur dialogen ser ut i organisationen, kvalitet kontra budget, liksom frågor om stress, återhämtning, utmattningsengagemang och tillfredsställelse i arbetet. Den ska skickas ut vid två tillfällen med ett års mellanrum, för att forskarna säkrare ska kunna uttala sig om orsak och verkan. – Ett vetenskapligt beprövat instrument kan ge frågorna om den psykosociala arbetsmiljön dignitet så att chefer och politiker inte kan avfärda dem. Det kan bli ett effektivt instrument för att synliggöra problem i tid och gå in med åtgärder för att undvika hög personalomsättning och sjukskrivningar, säger Wanja Astvik.*

*Enkäten ska också identifiera strategier som används för att hantera en hög arbetsbelastning.*

*– Det är just i obalansen mellan krav och resurser som problem uppstår. I tidigare studier har man sett att de som använder sig av kompensatoriska strategier för att hantera för hög arbetsbelastning – som att arbeta kvällar, helger och hoppa över lunchraster – får betala med sin egen hälsa, säger Wanja Astvik.*

*Även om många arbetsplatser behöver förbättra den sociala och organisatoriska arbetsmiljön finns det exempel på så kallade friska arbetsplatser, det vill säga organisationer som har få sjukskrivningar och låg personalomsättning. De faktorer som utmärker sig på friska arbetsplatser är i stort sett desamma inom offentliga och privata verksamheter.*

*– En frisk arbetsplats har ett bra och tydligt ledarskap, god kommunikation, medarbetare som behandlas med respekt, en rättvis organisation, transparens och tydliga roller, säger Eva Vingård.*

#### Historisk fråga

År 1980 påbörjades ett forskningsprojekt om socialsekreterares arbetsmiljö i Huddinge, Järfälla och Karlskrona. Projektet redovisas i boken Socialsekreterarnas arbetsmiljö, som kom ut 1983. Ett kapitel diskuterar handläggarnas arbetsbelastning där en av slutsatserna blev:

*”När man mäter en handläggares arbetsbelastning, får man sålunda ingen rättvis jämförelse om man bara räknar antalet ärenden. Man måste också ta hänsyn till antalet klientproblem (=arbetsuppgifter i denna undersökning) och typen av klientproblem som finns i ärendena.”*

#### Diskussion

Frågan om ärendenorm är som framgått ovan komplex. Några mätmetoder har trots alla år av diskussion ännu inte etablerats i landet, inte heller finns något vedertaget tak för antal ärenden. Projektet har besökt 12 av 14 enheter för myndighetsutövning inom barn- och unga i Stockholm, bland annat har frågan om ärendenorm diskuterats. Ett par enheter har prövat Göteborgsmodellen, men ingen enhet ser den som en modell att införa direkt, det finns t.ex. för mycket tolkningsutrymme vid ifyllandet. Inte heller finns det en enighet i staden om vilket antal ärenden som skulle kunna vara lämpligt som övre gräns per handläggare. Under mötena med enheterna har bl. a. nedanstående argument framförts:

#### Fördelar - nackdelar

Några argument om fördelar:

- Enheter kan jämföra sig mot vad som kan anses som ”normalt” antal ärenden för att kunna garantera

rättsäkerheten och objektivt kunna lyfta frågan högre upp i organisationen om behovet av fler handläggare.

- Kan vara ett verktyg för fördelning mellan handläggare inom enheterna.
- Förändringar i arbetsbelastningen kan följas över tid.
- Den enskilde handläggaren "får stöd" i att kunna säga nej till att ta emot fler ärenden.

Några argument om nackdelar:

- Handläggare får krav på sig att alltid ligga på normen, inget utrymme finns för återhämtning.
- Andra viktiga arbetsuppgifter, t.ex. att arbeta med verksamhetsutveckling, internutbilda kollegor i nya arbetssätt, ta emot praktikanter, och egen kompetensutveckling finns inte med i beräkningen och kan prioriteras ned.
- Ärenden kan snabbt förändras och bli allvarliga, men mätningen görs inte tillräckligt ofta för att fånga upp det.

Konsekvenser

Anta att nackdelar och fördelar med en ärendenorm uppfylls, hur påverkas arbetsbelastningen? Om nackdelarna uppfylls kommer handläggare få en konstant belastning oavsett situation, andra arbetsuppgifter än handläggning bedöms som mindre viktiga, och om mätningarna inte görs mycket ofta, fungerar systemet ändå inte som ett mått på arbetsbelastning.

Om fördelarna infrias- och en ärendenorm som tar hänsyn till ärendenas komplexitet införs- vad leder det till?

- Att det görs regelbundna mätningar, inom enheter och mellan enheter.
- Chefer får argument för att fördela ut ärenden mellan handläggare och argument att kunna föra vidare upp i organisationen om arbetsbelastningen t.ex. är för hög.

Alltså, även om enbart fördelarna infrias, och inga nackdelar- så finns det inget som säger att ärendenorm leder till acceptabel arbetsbelastning. Ärendenormen i sig utlöser varken neddragning av resurser om bemanningen kan anses vara för hög - eller utökning av resurser om bemanningen kan anses vara för låg. Det kommer alltså krävas ett omfattande mätinstrument som används ofta för att kunna fånga upp problem som kanske ändå inte åtgärdas. Dessutom krävs, som i Göteborgsmodellen, att närmsta arbetsledare har individuella samtal med varje handläggare om dennes upplevelse av arbetsbelastningen eftersom allt inte kan fångas upp i ett

mätinstrument utan att det blir ogörligt omfattande. Det finns en mängd faktorer som påverkar upplevelsen av arbetsbelastning och stress som framgår av handlingsplanen. Att minska antalet ärenden för en handläggare som känner sig överbelastad kan vara en del, men det finns andra delar som också är nödvändiga, t.ex. stöd från arbetsledare och medhandläggare.

Om frågan om ärendebelastning endast betraktas på gruppnivå, på enhetsnivå, behövs det inte samma precision som i ett mätinstrument som det behövs på individnivå. Följande förslag innebär att arbetsbelastningen följs på gruppnivå och att ledningen får regelbundna indikationer om förändringar i arbetsbelastning och socialsekreterarnas upplevelse av sin arbetssituation.

### **Förslag**

Regelbunden mätning<sup>12</sup>, och rapportering till avdelningschef (förslagsvis varje tertial) av:

3. Antal ärenden per anställd på enhetsnivå.
4. Tre frågor hämtade ur nuvarande medarbetarenkät, med tillägget att det är en ögonblicksbild för bedömning av situationen sedan senaste mätningen.
  - Jag har en bra arbetssituation.
  - Jag känner att jag kan göra ett gott arbete.
  - Jag kan rekommendera min arbetsplats till andra.

Den tillfrågade gör dessutom en kort motivering av sina svar. Som nollmätning används resultaten på dessa frågor från 2014 års medarbetarenkät. Vid sammanställning av resultaten ska handläggare inte kunna identifieras på nivå över enhetschef. Medarbetare som inte är tillfreds med sin arbetssituation bör erbjudas individuella handlingsplaner av arbetsledare.

Under ett år skulle således vid

T1: Frågorna ställas

T2: En plan för nästa steg i arbetet för att förbättra arbetssituationen har tagits fram och presenterats

T3: Arbetet följs upp och planen revideras/modifieras

Socialförvaltningen/PAS föreslås ta fram ett lätt administrerat system/mallar som kan användas för att det ska bli möjligt att jämföra över staden, samt erbjuda stöd och uppföljning i utvecklingsfrågor som rör personalsituationen.

Se bilaga 2 för utförligare diskussion om ärendenorm.

---

<sup>12</sup> Via esMaker länk som är ett webbaserat instrument.

### Bilaga 3 Kompetens- utvecklingsforum

Det finns idag en mängd titlar på medarbetare i Stockholms stad som arbetar med kompetens- och verksamhetsutvecklingsfrågor i stadsdelsförvaltningarna; metodutvecklare, mentorer, introduktör, samordnare, socialinspektör, utvecklingssekreterare, controller, planeringssekreterare, verksamhetsutvecklare mm.

Arbetsuppgifterna kan variera och i en del fall ligger dessa på olika chefsnivåer. Oavsett titel är dessa funktioner nödvändiga för att utveckla, kvalitetssäkra och stabilisera verksamheten. Det finns då också ett naturligt nav att knyta medarbetare till som har idéer och intresse av förbättringsarbete.

Föreslagna arbetsuppgifter för dessa funktioner:

- Introduktion av nyanställda handläggare.
- Mentorskap – ge stöd och handledning i det dagliga arbetet för nyanställda handläggare.
- Hålla verksamheterna uppdaterade på senast tillgängliga kunskap och arbetsmetoder genom att t.ex. känna till Kunskapsguiden, Kunskapsbanken m.m.
- Arbeta med utveckling och kvalitetshöjning av befintliga arbetsverktyg; ASI, Initialbedömning, DUR, BBIC, ÄIBIC, MI, Signs of Safety, IT-stöd etc.
- Stöd vid rekrytering.
- Arbeta med systematisk uppföljning av arbetet.
- Arbeta med systematiskt förbättringsarbete.
- Internkontroll av hur lagar och rutiner uppfylls.
- Stöd vid planering och genomförande av verksamhetens och handläggarnas fortbildning.
- Stöd vid verksamhetsplanering/verksamhetsförändring.
- Framtagande och implementering av nya rutiner och arbetssätt.
- Arbeta med utveckling av samverkan både internt och externt.
- Bidra till utveckling av beprövad erfarenhet och delta i forsknings- och utvecklingsprojekt t ex brukardelaktighet och brukarinflytande.

## Bilaga 4 Ledarutvecklingsprogram

### Syfte

Programmet ska ge ökad kunskap och förståelse om det personliga ledarskapet, grupprocesser och kommunikation. Deltagarna ska få ökad kunskap om ledarskap som bidrar till en god arbetsmiljö och därmed ett gott verksamhetsresultat med brukaren i fokus.

Nyanställda chefer ska prioriteras vid antagningen till programmet.

Syftet med programmet är att stärka och utveckla ledarskapet genom att öka deltagarnas;

- insikter om sig själva och sina drivkrafter, styrkor och utvecklingsområden
- kunskap om och träning i kommunikation och konflikthantering
- kunskap om och förståelse för grupprocesser och gruppers utveckling
- förmåga att leda individer och grupper på ett effektivt sätt
- förståelse om chefsuppdraget kopplat till staden i stort samt till brukarna

Syftet är också att bygga interna nätverk för ett ökat erfarenhetsutbyte, lärande och stöd kopplat till chefsuppdraget.

### Effektmål (*förslag*)

90 % upplever att de fått ökade insikter om sig själva och sina drivkrafter

90 % upplever att de fått ökad kunskap om kommunikation och konflikthantering

90 % upplever att de fått ökad kunskap om och förståelse för grupprocesser och gruppers utveckling

90 % upplever att de fått ökad förmåga att leda individer och grupper på ett effektivt sätt

90 % upplever att de fått en ökad förståelse om sitt chefsuppdrag och hur det kopplar till staden i stort och till brukarna

Den långsiktiga effekten som önskas av *hela* projektet är minskad personalomsättning och att medarbetarna i ökad grad uttrycker att de är nöjda med sin arbetssituation och kan rekommendera sin arbetsplats. Vilket är faktorer som bidrar till god kvalitet i mötet med brukarna.

### Målgrupp - Urval

Under våren 2016 kommer två piloter att genomföras. Från och med hösten 2016 kommer programmet att öppnas upp för alla chefer inom socialtjänst/biståndshandläggning att anmäla sitt intresse

utifrån kriterier som kopplar till förhållningssätten i stadens personalpolicy.

### **Innehåll**

Utifrån en nulägesanalys som omfattat rapportgenomgångar, intervjuer och statistik kommer programmet att fokusera på uppdraget i staden utifrån ett tydligt ledarskap baserat på förhållningssätten enligt nedan;

- Förmedling av stadens mål och budskap
- Återkoppling
- Dialog och delaktighet
- Öppenhet och respekt
- Tydlighet, förväntningar och ramar
- En närvarande och coachande chef

Följande områden har identifierats som särskilt viktiga utvecklingsområden;

Mod – utveckla och stärka det personliga ledarskapet samt i identifierade styrkor för att kunna vara mer kraftfull i mitt chefsuppdrag.

Kommunikation – öka medvetenheten om min kommunikationsstil, hur jag skapar dialog, får delaktighet, skapar effektiva möten samt hur jag hanterar konflikter på bästa sätt.

Grupprocesser, grupputveckling – få förståelse och kunskap om hur grupper fungerar och utvecklas så att jag som chef kan leda på ett effektivt sätt.

Mitt chefsuppdrag – öka förståelsen och reflektionen kring chefsuppdraget kopplat till staden i stort och till brukarna.

### **Upplägg**

Ledarutvecklingsprogrammet kommer att löpa terminsvis med uppstart två gånger/år, varje vår och höst. Omfattningen kommer att vara åtta dagar varav två internat ingår. Programmet, som är processinriktat, kommer att genomföras i samverkan med upphandlad konsult, aktuella forskare samt stadens egna tjänstemän och politiker. Deltagarna kommer mellan utbildningstillfällena att delta i grupphandledning. Efter avslutat program kommer deltagarna erbjudas former för fortsatt erfarenhetsutbyte och lärande. En uppföljningsdag kommer att genomföras ca sex månader efter avslutat program.

### **Uppföljning (förslag)**

På individnivå – Assessios 180 graders instrument, inför uppstart och efter genomfört program

På gruppnivå – enkäter efter avslutat program

Uppföljningsdag- ca sex månader efter avslutat program

## Bilaga 5 Administrativa uppgifter handläggare

Nedanstående lista innehåller exempel på uppgifter som idag utförs av socialsekreterare och biståndshandläggare men som skulle kunna utföras av annan administrativ personal:

- Undersöka samhörighet vid anmälan/ansökan
- Aktualisera ett ärende
- Beställa akt
- Rensa akt
- Returnera akt
- Skriva in beslut i Paraplyet
- Brev till klienter/enskilda
- Boka tider för möten/hembesök/vårdplanering med klienter/enskilda
- Boka tolk
- Boka rum
- Boka möten med interna samarbetspartners
- Boka möten med externa samarbetspartners,
- Kopiera arkivmaterial till klienter/enskilda
- Leta boenden
- Sms påminnelser till klienter
- Praktisk introduktion till nyanställda
- Föra in anmälningar som ej inleds utredning på i pärm
- Hjälpa till att svara i telefon
- Söka boenden
- Avgiftshandläggning inklusive beslut (efter delegation)
- Upprätta individuella avtal
- Föra in statistik
- Ansvara för ändringar av turbundna resor
- Fakturagranskning
- Registrering
- Datainsamling
- Avgiftsberäkningar
- Hantera färdtjänst/riksfärdtjänst



## Bilaga 6 Administrativa uppgifter chef

En del arbetsuppgifter som idag utförs av chefer skulle kunna läggas på eller delas med administrativ personal, t ex:

- Hantering av nyrekrytering.
- Statistikinsamling och bearbetning.
- Sammankalla till möten, skriva och skicka ut minnesanteckningar, protokoll.
- Boka lokaler till möten och hantera anmälningar.
- Introduktion av nyanställda avseende kontorsrutiner, IT.
- Administrera/bevaka semester, ledighet, VAB och rehabiliteringsärenden.
- Hantera beställningar/upphandlingar av tjänster och varor.
- Ekonomisk uppföljning och kontroll.
- Hantera ansökningar och rapportering av användning av externa projektmedel.
- Ta emot sjukanmälan av handläggare
- Meddela gruppen om någon medarbetare är sjuk

## **Bilaga 7 Resultat från avgångssamtal**

### **Sammanställning avslutssamtal med socialsekreterare och biståndshandläggare**

Materialet kan bara anses representativt för de som har svarat på frågorna – alla har inte velat/kunnat göra det. Det går inte att säga något om hur annan personal som har slutat sin anställning skulle ha svarat. Det är omkring 100 svar från socialsekreterare och ett 15-tal från biståndshandläggare.

Det har inte gått att göra en numerär sammanfattning mer än denna ”uppskattade” genom att flera SDF har gjort en gruppvis redovisning av samtalen

#### **1. Vad är orsaken till att du valt att säga upp din anställning?**

Många nämner en önskan om att få högre lön, prova på nya arbetsuppgifter, kunna utvecklas eller byte av SDF/kommun som orsaker till att säga upp sin anställning. Några nämner att det faktum att nytexaminerade anställs med högre lön än den som de redan anställda har, har påverkat deras beslut. Andra faktorer är hög personalomsättning, hög arbetsbelastning, att det är rörigt på enheten, ont om personal. Någon uttrycker att det är det fokus på kvantitet som finns snarare än kvalitet som bidrar till beslutet att säga upp sig. Ibland är det privata skäl, byte av bostadsort eller önskan om kortare resväg. Någon uttrycker att hen ”vill orka med fritiden”. Ett par respondenter har gått i pension eller börjat studera.

#### **2. Vad händer närmast? Ny anställning/studier/annat?**

Ett relativt stort antal uppger att de ska börja arbeta i en annan SDF eller annan kommun/ort. En del byter arbete inom förvaltningen. Ett par ska gå till konsultföretag. Några ska sluta arbeta med myndighetsutövning. Andra har inget bestämt, vet inte vad de ska göra.

#### **3. Hur länge har du arbetat i staden/stadsdelen?**

Anställningstiden bland respondenterna varierar mellan 6 månader och 17 år i samma SDF. Ett stort antal har arbetat mellan 2-4 år på arbetsplatsen de lämnar. För flera är det deras första anställning efter utbildningen. I en stadsdel har 12 av 30 respondenter arbetat ett år eller mindre i stadsdelsförvaltningen.

#### **4. Hur lång yrkeserarenhet har du?**

Även här är det stor variation i svaren. Vanligt svar är två eller flera års yrkeserfarenhet. Som längst har någon arbetat 28 år i yrket.

#### **5. Hur väl stämmer arbetsuppgifter, roll m.m. överens med dina förväntningar vid anställningstillfället?**

Ett stort antal av de svarande anger att deras förväntningar stämde överens bra eller relativt bra med de arbetsuppgifter som de sedan fick. Några säger att uppgifterna dock förändrades under anställningen och därför i mindre grad stämde med deras ursprungliga förväntningar. Någon påpekar att personalomsättningen, arbetsstrycket tillsammans med svagt ledarskap har "tvingat fram" förändringar i yrkesrollen. En del hade inga förväntningar på kommande arbetsuppgifter. Några nämner att det var svårt att gå från teori till praktik, skolan gjorde dem inte förberedda på "verkligheten." Några var inte förberedda på myndighetsutövningen och det ansvar som följer med rollen. Några uppger att det kändes övermäktigt att som ny direkt få så mycket ansvar. "Ärendena är tunga och komplicerade och som ny behöver man mycket stöd."

#### **6. Har du kunnat genomföra ditt uppdrag som socialsekreterare/biståndshandläggare. Vad har fungerat bra och vad har fungerat mindre bra?**

Hög arbetsbelastning är det många som nämner och menar att de visserligen har klarat av sitt uppdrag men att de har fått göra avkall på kvaliteten. En del uttrycker att de inte har haft förutsättningar för att kunna göra ett bra arbete. Bland positiva saker som nämns finns bra introduktion, bra stämning i enheten och att det har fungerat bra när alla har varit på plats. Några nämner också att det fanns tydliga riktlinjer för handläggning.

När det handlar om negativa delar nämner ett stort antal för lite chefsstöd och en del att de under perioder har varit utan chef. Byte av chef är något som en del nämner som en komplicerande faktor. Annat som har gjort det svårt att utföra uppdraget är stor personalomsättning, många nyanställda och rörig omorganisation. Det har inte funnits någon arbetsro och att det tar såväl tid som energi att ta emot nya kollegor. En del beskriver att arbete innebär mycket administration, ibland på bekostnad av tid till att träffa klienter och utföra det som de menar "är det sociala arbetet". Några påpekar att andelen administration i arbetet förvånade dem när de började arbeta. Biståndshandläggare har tagit upp att de inte har någon delegation i beslutsärenden vilket gör att alla ärenden ska "dras för enhetschefen" vilket anges som en komplicerande faktor och som kräver att det måste finnas en närvarande chef. Ett par personer tar upp att de vid kollegors sjukdom har tvingats göra deras arbetsuppgifter.

### **7. Hur har du upplevt dina utvecklingsmöjligheter?**

De flesta anger att det har funnits goda möjligheter att gå på kurser och vidareutbildningar. Däremot har de i flera fall inte upplevt att det fanns tid för att omsätta nya lärdomar i praktiken på grund av hög arbetsbelastning. ”Med åren har utveckling blivit svårt att kombinera med den dagliga verksamheten.” Några menar att det har haft litet utrymme för kompetensutveckling, andra säger att kompetens inte tillvaratas på bästa sätt. Nyttan med metodutvecklare nämns av ett par respondenter liksom en stolthet över det arbete, som har åstadkommit. Någon tar upp att avsaknad av erfarna kollegor att dela erfarenheter med vilket är en viktig del för utvecklingen. Några handläggare menar att ”förvaltningen borde arbeta för att sätta grunder inom beslutade arbetsätt innan vidareutbildning ges.”

### **8. Hur har samarbetet inom enheten fungerat? Kollegor, andra enheter, organisationen i stort?**

En majoritet har upplevt samarbetet med kollegor och närmsta chef på enheten som bra. Många nämner just god kollegialitet, inte så mycket därför att de har kunnat hjälpa varandra, utan snarare för gott klimat i arbetsgruppen. ”Vi är en tight grupp, med gott kamratskap, vilket väger när man har varit trött och sliten.” När det handlar om samarbetet med andra enheter har det varit svårare. Någon menar att det har varit onödigt stelt och byråkratiskt. Samarbetet med externa parter är också ett utvecklingsområde som en del respondenter nämner. Även här beskriver flera att chefsstödet har varit litet. När det gäller ”ledningen högre upp” har några respondenter angett att de inte lyssnar på handläggare. ”Inget gehör från högre chefer när det gäller högre bemanning.” Några påpekar att hög arbetsbelastning inte alltid handlar om många ärenden, det kan handla om vad ärendet rör. Annat som tas upp är att man som handläggare ensam ska fatta svåra beslut.

### **9. Hur har du upplevt arbetsbelastningen?**

De flesta menar att den har varit hög, väldigt hög eller för hög. Några har sagt hög men hanterbar eller varierad men acceptabel. Ett fåtal säger att belastningen har varit lagom stor. Några påpekar att om bemanningen hade varit fulltalig hade arbetsbördan varit hanterbar men ofta var kollegor sjuka eller någon tjänst vakant. ”Arbetsbelastningen hade kunnat vara jämnare om bemanningen hade varit fulltalig.” En del påpekar att belastningen har varit stor vilket särskilt märks när det händer något utöver det vanliga arbetet, då blir det svårt att hinna. Flera säger att hög arbetsbelastning gjorde att de tvingades prioritera bland sina arbetsuppgifter, att kvaliteten försämrades och att ärenden blev sena vilket går ut över brukarna.

De som har arbetat länge på samma enhet nämner att arbetsbelastningen har ökat över tid och att det främst beror på ökat administrativt arbete, t.ex. fakturahantering. De menare vidare att de med lång erfarenhet förväntas klara av att hantera såväl fler som tyngre ärenden och samtidigt hjälpa och introducera nya kollegor. Personer med relativt kort erfarenhet får introducera nya medarbetare i arbetet, trots att de ser sig själva som nya i befattningen

### **10. Synpunkter på ledarskapet på din enhet?**

Här har många av tagit upp att de har varit chefslösa under olika långa perioder, fått för lite chefsstöd eller inte fått någon återkoppling på sitt arbete av chefen. ”Bristande arbetsledning, för lite feedback, man vill bli sedd, skulle behövt mer stöd.” En del menar att de har haft tillgängliga chefer och gott chefsstöd. Generellt anges snarare brist på chefsstöd än att stödet som har getts inte har varit bra, även om det i några fall riktas kritik mot chefskapet. Några tar upp frågan om vilket mandat den närmaste chefen har och undrar om de kan driva frågor vidare, både gällanden ärenden och utvecklingen i stort. Utvecklingsfrågorna upplevs stanna på chefsnivå, eller mellan chefer på olika enheter, och de kommer inte framåt i diskussioner om hur arbetet ska förändras och utvecklas.

Någon nämner att det blir den enskildes problem när resurserna inte räcker till. Även den höga personalomsättningen tas upp på så sätt att den gör att det finns extra stort behov av ett tydligt ledarskap. Samtidigt har många svarat att de har haft en god relation med sin närmaste chef.

### **11. Vad är den viktigaste orsaken till att du slutar?**

Flera svarar lönen som en orsak till att de har sagt upp sig. Andra orsaker har varit hög arbetsbelastning, underbemanning eller byte av yrkesbana, prova ett nytt arbete. En del vill sluta arbeta med myndighetsutövning, någon tar upp brist på delegation och förtroende från ledningen. En del har haft privata skäl, som flytt eller önskan om kortare resväg. Några menar att de inte slutar på grund av vantrivsel.

### **12. Vad hade fått dig att stanna kvar?**

En löneförhöjning hade fått en del att stanna kvar, liksom större möjlighet att kunna påverka sin arbetsituation. En del menar att med en ökad bemanning, eller med mer stabilitet i arbetsgruppen, hade de stannat kvar. Andra hade stannat kvar om de hade kunnat få byta enhet eller fått andra arbetsuppgifter. Några menar att få bekräftelse, få veta att man är viktigt och blivit sedd hade kunna påverka deras beslut. Flera säger att inget har kunna påverka deras beslut. Några tar upp att nytexaminerade får högre lön än medarbetare med längre (lång) erfarenhet och menar att det är svårt

att förstå de lönekriterier som gäller. ”Om chefen hade erbjudit samma/högre lön som de nyanställda hade jag övervägt att stanna.”

### **13. Är det något du själv kunde ha gjort annorlunda under din tid hos oss på förvaltningen?**

Några säger att de skulle ha kunna satt tydligare gränser. Ett par respondenter menar att de hade kunnat vara mer drivande i utvecklingsarbete men säger också att det inte fanns så mycket tid till det. En del säger att de skulle ha kunna diskutera arbetet mer. Någon säger att det rådde en tyst kultur vilket gjorde det svårt att säga något. Några säger att de har gjort så gott de har kunnat och ett par personer uttrycker stolthet över sitt arbete. En annan svarande menar att hen skulle ha ”avstått ifrån det som jag tyckt varit roligt.”

### **14. Hur blev du bemött när du sa upp dig? Är det något som vi missat eller kunde ha gjort bättre?**

Flertalet menar att de har blivit bra bemötta, en del säger att de har blivit neutralt bemötta. Ett antal menar att de skulle ha velat ha fått någon form av beklagande reaktion från chefen när de sade upp sig.

### **15. Är det något mer du vill tillägga?**

Arbetsituationen tas inte på allvar, hinner ej med dokumentationen och kan inte göra ett rättssäkert arbete.

Har varit viktigt med friskvården, stor trivselfaktor.

Introduktionen för nya socialsekreterare utan erfarenhet borde ha varit något längre.

Förändringar i organisationen måste processas, så alla medarbetare är delaktiga.

Sluta peka med hela handen och låt medarbetare vara med och påverka där det går.

Önskan om större eget ansvar: flexibla arbetstider, kunna arbeta hemifrån, osv så länge som arbetet utförs på ett bra sätt.

Arbeta på att få de erfarna att stanna med hjälp av högre lön, utbildning riktad för uppdraget och för den erfarenhet man har.

Värdera erfarna medarbetare högre och belöna lojalitet.

De nya kan inte ha mer lön än de som lär upp dem.

Den individuella utvecklingsplanen måste vara individuell.

Man vill inte känna sig utbytbar, man vill bli sedd.

Det är allt för stor brist på tid för reflektion, att kunna gå djupare.

Den medmänskliga nivån måste få utrymme.

Det är viktigt att rätt personer kommer. Man vill hellre ha ingen än en kollega som inte passar för uppdraget.

Ta vara på introduktionsutbildningen, den är bra nu.

Är man sjuk så är man. Ta hand om sjukskrivna medarbetare.

Arbetsledning behöver vara mer tillgänglig.

Att det inom Funk råder stora skillnader mellan förhållningssätt hur man beräknar/beviljar insatser vilket är inkorrekt.

Anställda personer som bara jobbar med administration, framförallt fakturahandläggare. Detta skulle kunna frigöra tid från biståndshandläggarna och ett större fokus på kärnverksamheten.

## Bilaga 8 Underlags- och referenslista

### Underlag i arbetet

I arbetet med att ta fram handlingsplanen har projektet bland annat:

- tagit del av den nationella samordnarens arbete genom dokument och samtal, samt deltagit vid besöken i Stockholm,
- tagit del av SKL:s handlingsplan och andra dokument,
- samtalat med ett stort antal företrädare för verksamheterna barn och unga i stadens 14 SDF,
- samtalat med förträdare för VISION samt tagit del av rapport,<sup>13</sup>
- samtalat med företrädare för SSR samt tagit del av rapport,<sup>14</sup>
- samtalat med stadens socialtjänstinspektörer samt tagit del av rapporter,
- samtalat med forskare<sup>15</sup> med uppdrag att ta fram ett mätinstrument över arbetsituationen,
- genomfört en workshop med chefer och metodutvecklare inom stadens barn- och unga verksamheter.<sup>16</sup>
- samtalat med företrädare för övriga verksamheter<sup>17</sup> i stadens 14 SDF,
- träffat chefsnätverk för, samt besöka, övriga verksamheter,

---

<sup>13</sup> Vision 2014 "Prövning och profession – en kunskapsöversikt om arbetsbelastningen i socialtjänsten"

<sup>14</sup> SSR 2015-01-19" *Novus undersökning - Kartläggning om arbetsituationen för socialsekreterare*"

<sup>15</sup> Arbetsmarknad & Arbetsliv, ISSN 1400-9692, Vol. 19, nr 4, 61-73 . Wanja Astvik och Marika Melin "Överlevnadsstrategier i socialt arbete: Hur påverkar copingstrategier kvalitet och hälsa?"

<sup>16</sup> Workshopen hölls 2015-10-18 "Hur socialtjänsten kan minska personalomsättningen i staden?" Se bilaga 1.

<sup>17</sup> Handlingsplanen ska omfatta såväl ekonomiskt bistånd, socialpsykiatri, missbruk, stöd till funktionsnedsatta, äldre som barn och unga

## Referenser

***Stärkt skydd för barn och unga  
Handlingsplan för den sociala barn- och ungdomsvården.  
Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), 2015***

***Från Prussiluskan till evidens, - utveckling av den sociala barn-  
och ungdomsvårdens förutsättningar  
Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), 2013***

***Struktur och arbetssätt inom socialtjänsten  
Annica Eriksson  
Rapport från Stadsledningskontoret, Göteborgs Stad, 2013***

***Stabilitet som kompetensstrategi för social barn- och  
ungdomsvård  
Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), 2013***

***Trygghet och säkerhet inom den sociala barn- och  
ungdomsvården  
– Socialstyrelsens förslag till åtgärdsprogram  
Socialstyrelsen, 2013***

***Kompetensuppbyggnad i social barnavård  
Slutrapport av genomförandefasen  
Marie Hedqvist  
Regionförbundet Uppsala län, 2012***

***Granskningar av den sociala barn-och ungdomsvården  
Socialinspektörernas rapporter  
Stockholm stad, 2013***

***Att förstå personalomsättning och kompetenstapp bland  
barnavårdsutredare.  
Docent Anna-Lena Lindqvist  
Stockholms universitet, 2011***

***Uppdrag att fördela medel för kompetensutveckling inom den  
sociala barn- och ungdomsvården  
Regeringsbeslut, socialdepartementet, 2013***



***Pågående utvecklingsprojekt i Stockholms stad***

- *Socialfondsprojekt kompetensutveckling mot en evidensbaserad praktik  
Socialförvaltningen, samliga sdf, 2012-2014.*
- *Implementeringsstrategi och Förbättringskunskap för Utvecklandet av Evidensbaserad praktik med Fokus på Resultat (FIRE). FoU-projekt lett av professor Lars Oscarsson. Kungsholmen sdf, Södermalm sdf, Ersta Sköndal Högskola, 2012-2014.*

***PwC***

*Uppdragsbeskrivning Västerås stad. Socialkontor Barn och ungdom, 2013.*

