



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

Datum:  
2025-09-25

Diarienummer  
25-021-S02

1 (27)

## Ansökan om stöd

Kompetensutveckling för framtidens socialtjänst, 25-021-S02

**Utlysning:** Programområde A.1: Kompetensutveckling i Stockholmsregionen HT 2025, 25-021

### Uppgifter om stödsökanden

**Organisationsnamn:** STOCKHOLMS KOMMUN

**Organisationsnummer:** 212000-0142

**Utdelningsadress:** 105 35 STOCKHOLM

**Kontonummer:** 1268-2

**Behörig företrädare med behörighet att signera ansökan om stöd:** Anna Rinder von Beckerath

**E-post:** anna.rinder.von.beckerath@stockholm.se

**Telefonnummer:** +46761243114

### Uppgifter om projektet

**Namn på projektet:** Kompetensutveckling för framtidens socialtjänst

**Specifikt mål:** A1A

**Projektperiod:** 2026-02-02 - 2029-02-01

**Region:** Stockholm

**Antal deltagare:** 1140, varav 890 kvinnor och 250 män

**Planerad första dag med deltagare:** 2026-03-23

**Ansvarig enhet:** Staben, socialförvaltningen

**Utdelningsadress:**

**Besöksadress:**

**Behörig företrädare med behörighet att signera ansökan om utbetalning:** Anna Rinder von Beckerath

**E-post:** anna.rinder.von.beckerath@stockholm.se

**Telefonnummer:** +46761243114

### Kontaktpersoner för projektet

#### Projekt

**Namn:** Jenny Svensson  
**E-post:** jenny.svensson@stockholm.se  
**Telefonnummer:** +46761225591

#### Ekonomi

**Namn:** Tomas Snees  
**E-post:** tomas.snees@stockholm.se  
**Telefonnummer:** +46761225096



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

## Problemformulering

### Beskriv det problem som projektet vill lösa.

Socialtjänsten står inför en stor kompetensutmaning

Stockholms stad är indelad i elva stadsdelsområden med varsin stadsdelsnämnd som ansvarar för den huvudsakliga delen av socialtjänstens verksamheter, exempelvis individ- och familjeomsorg, äldreomsorg, stöd och insatser till personer med funktionsnedsättning och ekonomiskt bistånd. Socialförvaltningen och äldreförvaltningen är stadsövergripande fackförvaltningar som ansvarar för samordning och stöd till stadsdelsnämnderna i syfte att säkerställa en rättssäker och likställd socialtjänst i hela staden. Socialförvaltningen och äldreförvaltningen ansvarar också för vissa stadsövergripande verksamheter som exempelvis socialjouren och trygghetsjouren. Totalt arbetar cirka 13 000 medarbetare i socialtjänstens verksamheter i staden.

Den 1 juli 2025 trädde en ny socialtjänstlag (2025:400) i kraft. Lagen skapar förutsättningar för att det ska bli enklare att få stöd och hjälp av socialtjänsten. Den ökar också möjligheterna för socialtjänsten att nå invånare tidigt innan problem växt sig stora, bland annat genom tidiga insatser. Den nya lagen innebär en stor omställning för hela socialtjänsten med ökat fokus på tillgänglighet, förebyggande perspektiv och att socialtjänsten ska arbeta i enlighet med vetenskap och beprövad erfarenhet. Fokus ska i högre grad utgå från individens behov och förutsättningar snarare än utifrån en målgruppsindelning som baseras på exempelvis ålder eller funktionsnedsättning, vilket utmanar socialtjänstens nuvarande sätt att arbeta. Förändrade arbetssätt innebär till exempel att stödet kan ges på nya sätt, på nya platser och på andra tider än idag. Det här skapar både nya möjligheter, och ställer nya krav på personalens kompetens.

Bakgrunden till lagen är att samhället och människors behov har förändrats över tid, vilket ställer krav på nya och mer flexibla arbetssätt som kan anpassas utifrån vad individen behöver. Komplexa samhällsutmaningar som segregation, unga som dras in i gängkriminalitet, desinformation, otillåten påverkan och minskad tillit till socialtjänsten, medför behov av att arbeta på nya sätt.

Socialtjänsten består av flera verksamhetsområden och yrkesroller och den nya lagen kommer att innebära olika förändringar för olika medarbetare och chefer. Omställningen är omfattande och handlar både om förändringar i hur arbetet organiseras och hur det utförs. Stort fokus kommer ligga på det förebyggande arbetet samtidigt som behovet att utreda i mer komplexa ärenden kvarstår. Parallellt pågår även ett nationellt arbete med att ställa om hälso- och sjukvården till en god och nära vård och omsorg (nationellt används benämningen "God och nära vård", inom Stockholmsregionen har även "omsorg" lagts till). Omställningen syftar till att vård och omsorg ska ges närmare individen med utgångspunkt i individens förutsättningar och behov utifrån dennes aktuella livssituation. För socialtjänsten handlar det bland annat om att stärka det förebyggande arbetet och tillgängliggöra tidiga insatser.

Samtidigt som dessa omställningsprocesser pågår står Sveriges kommuner och regioner inför stora kompetensförsörjningsutmaningar inom hela välfärdssektorn. Befolkningen blir äldre, vilket ökar behovet av stöd och insatser, samtidigt som det finns färre personer i arbetsför ålder att rekrytera. Det är också svårt att rekrytera ny personal med rätt utbildning och erfarenhet, och personalomsättningen är ofta hög. I en samlad lägesbild av kommunernas förutsättningar och behov inför den nya socialtjänstlagen, lyftes kompetensförsörjningen som ett av de största hindren för en lyckad omställning (Socialstyrelsen, 2025: se <https://www.socialstyrelsen.se/publikationer/en-samlad-lagesbild-infor-nya-socialtjanstlagen--en-sammanstallning-av-kommunernas-forutsattningar-och-behov-infor-inforandet--av-den-nya-socialtjanstlagen-2025-6-9675/>). För socialtjänsten riskerar kompetensförsörjningsutmaningen att påverka



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

både kvaliteten i det sociala arbetet och arbetsmiljön för de anställda.

Socialtjänstens uppdrag omfattar stöd och insatser till människor i alla åldrar och med olika behov. Arbetet innebär ofta kontakt med människor i utsatta situationer, vilket ställer höga krav på kompetens, både vad det gäller utredningsarbete, genomförande av insatser och bemötande av individer. Det är avgörande att medarbetarna har rätt kompetens för att ge ett adekvat stöd, både för att den enskilde individen ska vilja ta emot insatser och att de ska få önskad effekt.

Att säkerställa aktuell och relevant kompetens genom kompetensutveckling är en grundförutsättning för en långsiktigt hållbar kompetensförsörjning. Det är också viktigt för att medarbetare ska känna sig trygga och kompetenta i sitt arbete, både för att trivas på arbetsplatsen samt för att orka och vilja stanna kvar inom yrket. I Stockholms stad är kompetensförsörjningsutmaningen prioriterad, inte minst för att brist på personal och personalomsättning leder till kompetenstapp, avsaknad av kontinuitet i arbetet och att långsiktigt utvecklingsarbete försvåras.

För att möta socialtjänstens utmaningar och lyckas arbeta i linje med den nya lagens intentioner behövs kompetenshöjande insatser. Det övergripande syftet med projektet är därför att rusta befintliga medarbetare och chefer med nödvändig kompetens för att möta framtidens socialtjänst. Genom att höja medarbetares kompetens i en tid av förändring och nya krav kommer projektet dessutom att stärka deras position på arbetsmarknaden. Det gynnar både individens rörlighet och underlättar matchningen mellan medarbetare och arbetsmarknadens behov.

Genomförd kartläggning av kompetensutvecklingsbehov

Införandet av en ny socialtjänstlag i kombination med kompetensförsörjningsutmaningen gör behoven av kompetensutveckling både omfattande och komplexa. Det här är en utmaning som Stockholms stad och andra kommuner i regionen delar.

I förstudien Rätt kompetens för framtidens socialtjänst (Dnr 23-076-S04), som ligger till grund för denna projektansökan, har behoven av kompetensutveckling kartlagts i syfte att precisera vilka kompetensutvecklingsinsatser som behövs, vilka grupper av medarbetare och chefer som kommer att behöva vilken typ av kompetensutveckling och hur insatserna ska genomföras, organiseras och följas upp. En viktig del av förstudien var att precisera vilka kompetensutvecklingsbehov som finns, vilka behov som ska prioriteras och för vilka målgrupper.

En särskilt framträdande utmaning som framkommit i kartläggningen är att socialtjänsten inte alltid klarar av att möta människors olika och ofta komplexa behov. Det gäller särskilt i det nära, relationsbaserade arbete som sker i mötet mellan socialtjänstens medarbetare och individen. Idag finns inte alltid den kunskap och de verktyg som krävs för att lyckas möta invånare i olika livssituationer och med skild problematik, vilket riskerar att insatser inte får önskad effekt eller inte upplevs som relevanta av den enskilde. Det handlar också om att fler behöver ha kunskap om hur den egna organisationen kan arbeta tillsammans för att den enskilde ska få ett samordnat stöd vid behov. För att socialtjänsten framöver ska kunna erbjuda ett relevant stöd krävs därför riktade kompetenshöjande insatser, särskilt utifrån den nya lagens krav.

Utmaningen grundar sig i att socialtjänstens medarbetare arbetar med många och olika typer av ärenden, parallellt med att administrativa uppgifter ska hanteras, rutiner tillämpas och dokumentation föras för att säkra kontinuitet och kvalitet i arbetet. Ärendena är inte sällan komplexa på så sätt att en individ kan ha



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

olika typer av social problematik samtidigt, och därmed behov av flera olika typer av stöd och insatser. Exempelvis kan det handla om att en individ både behöver stöd för en funktionsnedsättning, samtidigt som denne har ett skadligt bruk eller beroende, eller är drabbad av psykisk ohälsa. Det ställer höga krav på medarbetarna vad gäller flexibilitet för att lyckas fånga upp och möta behoven, samtidigt som det kan innebära en emotionell belastning att arbeta med individer i utsatta situationer. Dessutom finns det idag en osäkerhet bland vissa medarbetare när det gäller att möta och arbeta aktivt i mötet med socialtjänstens målgrupper, vilket också gör det svårare att nå tidiga och hållbara lösningar i samarbete med individen. Det påverkar även medarbetaren som kan känna sig otillräcklig och stressad, och därmed ökar risken för sjukskrivning eller uppsägning från arbetet. Sammantaget får det relationsskapande arbetet inte alltid det utrymme eller den funktion som behövs för att lyckas fånga upp och nå individer tidigt och ge rätt stöd.

Samtidigt betonar den nya socialtjänstlagen att insatser ska ges i ett tidigt skede och anpassas efter individens förutsättningar och behov. I centrum står det arbete som sker i mötet mellan medarbetare och individen i behov av stöd, där tillit skapas, behov identifieras och rätt stöd utformas. Det är i mötet som en viktig del av det förebyggande arbetet sker, förutsatt att medarbetare arbetar aktivt för att kartlägga behov och bygga tillit. För att detta ska vara möjligt behöver medarbetarna vara rätt rustade, både med kunskap, praktiska verktyg och förmågor att arbeta relationsbaserat, med helhetssyn av individen och aktivt arbete i mötet med individen. Det ställer krav både på den enskilda medarbetaren och på att hela organisationen breddar sin kompetens för att möta olika typer av social problematik. Det krävs en ökad förmåga att arbeta samordnat, att se det egna uppdraget som en del av en större helhet, och känna till de insatser, verksamheter och samverkansmöjligheter som finns. Detta för att motverka att arbetet blir splittrat och att viktiga behov hos individen inte fångas upp, eller att de riskerar att falla mellan stolarna mellan olika verksamheter.

I enkäter för socialtjänstens målgrupper och i samtal med representanter från civilsamhället bekräftas att det idag finns ett kompetensglapp. Socialtjänstens målgrupper upplever ibland brister i bemötandet, otydliga insatser och låg förståelse för deras livssituation. För att kunna ge rätt stöd, bygga tillit och kunna möta personer med olika behov lyfts bättre kommunikation, ett mer tillgängligt förhållningssätt och ett större fokus på individens perspektiv som viktiga utvecklingsområden för stadens socialtjänst.

Inom ramen för förstudien har dialoger förts och workshops genomförts med andra kommuner i Stockholmsregionen, där det framkommit att dessa utvecklingsbehov inte är unika för Stockholms stad. Exempelvis arrangerade Stockholms stad två workshops i syfte att kartlägga utmaningar och kompetensbehov hos andra kommuner, genom diskussioner och erfarenhetsutbyte. Tretton olika kommuner fanns representerade under tillfällena. Det framkom en samsyn i att det idag finns brister i det relationsskapande arbetet och svårigheter med att ge ett bemötande och stöd som upplevs som relevant för individen. Det framkom även en gemensam syn på att den nya lagen förutsätter en omställning från mer standardiserade insatser till ett mer flexibelt arbetssätt som utgår från varje enskild individ, och att det därför är extra viktigt att personalen har tillräcklig kompetens för att arbeta aktivt i mötet med den som har behov av stöd.

Stockholms stad tillsammans med flera andra kommuner är även överens om att chefernas roll är avgörande för att lyckas med omställningen. Det finns behov av att stärka chefer, både för att kunna leda förändringsarbetet och skapa förutsättningar för sina medarbetare att ställa om. En utmaning som lyfts fram är att nödvändiga förutsättningar för att omsätta utbildning och nya arbetssätt till praktiska förändringar i det dagliga arbetet ofta saknas, samtidigt som utrymme för reflektion och gemensamt lärande lyfts fram som viktiga faktorer för att lyckas.



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

Utöver detta finns det en samsyn gällande chefers roll i att leda den kulturförändring som den nya lagen förutsätter, vilket också ställer nya krav på ledarskapet.

Omställningen handlar inte bara om nya arbetssätt, den innebär också en kulturförändring i synen på yrkesrollen och de individer som stödet riktar sig till. Från ett mer akutstyrt till ett långsiktigt och förebyggande arbetssätt, där det relationsbaserade arbetet i mötet med individen får ta större plats. För att detta ska bli verklighet krävs ett gemensamt lärande, samsyn kring uppdraget och ett ledarskap som både stöttar och driver förändringsarbetet.

Här spelar kompetensutvecklingsinsatser en viktig roll, inte bara för att säkerställa nödvändig kompetens utan också för att skapa en gemensam förståelse för uppdraget, stärka yrkesidentiteten och bygga samsyn kring socialtjänstens uppdrag.

Sammantaget behöver medarbetare och chefer i Stockholms stads socialtjänst rustas för ett arbete med fokus på helhetsperspektiv, individanpassat bemötande och det arbete som sker i mötet med individen, både på grund av att det finns utvecklingsbehov idag och att den nya lagen ställer nya krav. Medarbetarnas förmåga att bemöta och arbeta med individer som har olika behov, såväl som deras förmåga att själva hantera den emotionella stress som arbetet ibland medför, är central både för att socialtjänstens insatser ska bli verksamma och för att medarbetare ska ha ett hållbart arbetsliv. De behöver rustas med verktyg och kunskap för att hantera komplexa situationer, bygga tillit och arbeta förebyggande med social problematik. Samtidigt behöver chefer stärka sin kompetens för att kunna leda i en ny och förändrad verklighet. Stockholms stad vill därför genomföra projektet Kompetensutveckling för framtidens socialtjänst. Genom att Stockholm, som Stockholmsregionens största kommun, utvecklar och prövar nya metoder inom ramen för projektet skapas också lärdomar och arbetssätt som kan komma fler kommuner i Stockholms län till del.

Problemet ur ett jämställdhets-, icke-diskriminerings- och tillgänglighetsperspektiv  
Den identifierade problembilden hänger tydligt ihop med utmaningar kopplat till jämställdhet, icke-diskriminering och tillgänglighet. Socialtjänsten står idag inför utmaningar när det gäller att erbjuda ett likvärdigt och tillgängligt stöd till stadens invånare, oavsett kön, etnicitet, ålder, funktionsnedsättning eller andra individuella förutsättningar. Det här riskerar att vissa grupper missgynnas och inte får det stöd de behöver, vilket på sikt ökar risken för utanförskap, kriminalitet och annan utsatthet, inte minst för redan utsatta grupper.

Exempelvis visar forskning från NUSO (Nationell uppföljning av socialtjänstens omställning) på skillnader i socialtjänstens arbete i relation till barns ursprung, diagnos och ålder. Bland annat får barn med svensk bakgrund fler insatser än barn med utländsk bakgrund, pojkars utsatthet anses handla om eget beteende i dubbelt så hög utsträckning som flickors och det är även skillnader i dokumenterade risk- och skyddsfaktorer mellan olika grupper av barn (<https://skr.se/framtidenssocialtjanst/kunskapochstod/kunskapsbaseradsocialtjanst/nusobarnochunga.90457.html>). För att minska skillnaderna i bedömningar och beslut inom den sociala barn- och ungdomsvården lyfts några centrala behov fram i en studie från Diskrimineringsombudsmannen (DO 2021, se <https://www.do.se/download/18.56175f8817b345aa765116a/1661848022596/rapport-skillnader-som-kan-utgora-risk-for-diskriminering.pdf>). Resultaten visar på svårigheter för socialsekreterare att möta vissa grupper och att det finns behov av ökad kompetens gällande exempelvis mångfaldsperspektiv, funktionsnedsättningar och föreställningar om kön, för att minska skillnaderna. Ett exempel på en jämställdhetsutmaning som gäller äldreomsorgen handlar bland annat om att könsskillnader i hälsa, våldutsatthet bland äldre kvinnor och om hur föreställningar om kön kan påverka bedömningen vid ansökan



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

om äldreomsorg (SKR 2021, se [https://skr.se/download/18.544e1c0b1784a907392856c6/1617874786038/SKR\\_Faktablad\\_aldreomsorg.pdf](https://skr.se/download/18.544e1c0b1784a907392856c6/1617874786038/SKR_Faktablad_aldreomsorg.pdf)).

Vidare stärker den nya socialtjänstlagen fokus på jämlika och jämställda levnadsvillkor, och socialtjänsten ska arbeta för att alla ska ha samma möjligheter och få ett likvärdigt bemötande. Utifrån nuvarande utmaningar kan vi inte säkerställa att vi lyckas med det idag.

Socialtjänsten är dessutom en sektor där kvinnor är överrepresenterade bland personalen. I Stockholms stad är andelen kvinnor cirka 78 %, vilket speglar en bransch med ojämn könsfördelning. Samtidigt är det en sektor där medarbetare utsätts för hot, våld och trakasserier, vilket påverkar arbetsmiljön negativt. Det handlar delvis om att medarbetare möter personer i svåra livssituationer där beslut inte alltid tas emot väl, men också om att desinformationskampanjen mot socialtjänsten har bidragit till en större utsatthet för medarbetarna. Genom att satsa på kompetensutveckling kan projektet både bidra till att stärka kvinnors ställning på arbetsmarknaden och ge medarbetare bättre möjligheter att utvecklas och förbättra sina yrkeskunskaper. Genom att inkludera och stärka befintlig personal med nödvändig kompetens för att hantera olika situationer i det dagliga arbetet och rusta chefer för att stödja medarbetare i omställningen, kan projektet även bidra till en mer hållbar arbetssituation. På sikt förväntas detta bidra till att minska risken för sjukskrivningar och personalomsättning. Utöver detta kan strategiska kompetensutvecklingsinitiativ stärka bilden av rollen som medarbetare inom socialtjänsten, och locka medarbetare som idag är underrepresenterade i socialtjänstens verksamheter.

#### Koppling till RUFS 2050 och Agenda 2030

Problembilden som projektet adresserar kopplar an till flera mål för hållbar utveckling både på regional och global nivå. Genom att stärka socialtjänstens förmåga att möta invånarnas olika behov på ett jämlikt och tillgängligt sätt och erbjuda ett mer anpassat stöd, bidrar projektet till att minska klyftorna för socialt utsatta grupper. Detta ligger i linje med mål 2 i den Regionala utvecklingsplanen för Stockholmsregionen (RUFS 2050) som betonar att Stockholmsregionen ska vara öppen, jämställd, jämlik och inkluderande. En socialtjänst som bättre förmår nå invånare tidigt, erbjuda individanpassade insatser och skapa tillit till offentliga institutioner är en grundbult i att nå det målet.

Den regionala nyttan av projektet förstärks av att det bygger vidare på en förstudie där Stockholms stad tillsammans med flera andra kommuner i regionen identifierat samma typ av kompetensutmaningar. Genom att Stockholm, som landets största kommun, nu tar på sig rollen att gå i täten för ett behovsbaserat och flexibelt kompetensutvecklingsprojekt, skapas förutsättningar för att andra kommuner i regionen ska kunna inspireras, lära av metoderna och ta del av framgångsrika arbetssätt. Att försöka genomföra ett föränderligt och behovsstyrt utvecklingsarbete parallellt i alla kommuner är svårt, men genom att Stockholm utvecklar arbetssätt som sedan kan delas och spridas, blir nyttan för hela regionen större. På så sätt fungerar projektet som en katalysator för kunskapsspridning och gemensam utveckling i linje med RUFS 2050:s mål om samverkan och sammanhållning i regionen.

I relation till Agenda 2030 bidrar projektet till flera mål:

Mål 1: Ingen fattigdom, genom att stärka stödet till grupper i socioekonomisk utsatthet.

Mål 3: God hälsa och välbefinnande, genom att socialtjänsten kan ge mer tidiga och anpassade insatser som förebygger psykisk ohälsa och sociala problem.

Mål 4: God utbildning för alla, genom att erbjuda socialtjänstens medarbetare systematiska möjligheter till lärande och utveckling.



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

Mål 5: Jämställdhet och Mål 10: Minskad ojämlikhet, genom att bidra till ett jämställt och jämlikt bemötande samt skapa mer likvärdiga villkor för stöd till invånare.

Mål 8: Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt, genom att stärka personalens arbetsmiljö och möjligheter att stanna kvar i yrket, vilket även bidrar till en mer robust regional arbetsmarknad.

Sammanfattningsvis ligger projektet väl i linje med både den regionala utvecklingsplanen och Agenda 2030. Genom att Stockholms stad går före och etablerar en metod för behovsbaserad kompetensutveckling skapas också en spridningseffekt i regionen, vilket stärker både social hållbarhet och den långsiktiga kompetensförsörjningen i hela Stockholms län.

#### **Beskriv de huvudsakliga orsakerna till problemet.**

Den presenterade problembilden, där socialtjänsten står inför en utmaning att ställa om till mer förebyggande arbete som utgår från individens behov, orsakas av en kombination av faktorer på individ-, organisations- och strukturnivå.

##### **Orsaker på strukturnivå: Förändrade samhällsutmaningar**

Det finns orsaker på strukturnivå som ligger utanför projektets möjligheter att påverka, men som är viktiga att förstå. Demografiska förändringar, där andelen äldre ökar och andelen i arbetsför ålder minskar, innebär att allt fler invånare behöver stöd samtidigt som det finns färre att anställa och kompetensförsörjningen blir allt svårare.

Vidare är både samhällets och invånarnas behov föränderliga, vilket ställer nya krav på socialtjänstens verksamheter och medarbetare. Exempelvis möter socialtjänsten nya målgrupper med komplexa behov, såsom personer i gängkriminalitet och dess anhöriga. Digitaliseringen som sker i snabb takt innebär också nya förväntningar och utmaningar för socialtjänsten att hantera. Även samhällsutmaningar i form av otillåten påverkan, hot och våld mot personal, försvårar såväl den enskilda medarbetarens arbete som hela organisationens förmåga att möta olika målgruppers behov på ett sätt som också är hållbart för personalen. Misstänksamhet till följd av påverkanskampanjer mot socialtjänsten gör också att det blir svårare att nå ut till personer som kan behöva stöd. Dessutom innebär den nya socialtjänstlagen förändrade krav, samtidigt som det är en utmaning att få resurserna att räcka till för att möta samhällsförändringar och behoven som kommer med det.

En annan strukturell orsak är att nyexaminerade socionomer inte alltid är tillräckligt rustade för övergången till yrkeslivet. Socionomutbildningen är en generalistutbildning som ger en bra grund i socialt arbete, men studenter är inte alltid fullt förberedda för de konkreta och känslomässigt krävande situationer som kan uppstå i arbetet. Detta ställer i sin tur stora krav på Stockholms stad som arbetsgivare att ge en längre introduktion och stöd till nya medarbetare, vilket det inte alltid finns utrymme för, något beskrivs nedan under orsakerna på organisationsnivå.

##### **Orsaker på organisationsnivå: Brist på stöd, struktur och lärande**

På organisationsnivå finns det flera orsaker till problembilden. Socialtjänsten har under en längre tid styrts av administrativa krav och standardiserade processer, och förväntas nu ställa om i linje med den nya socialtjänstlagens intentioner. Befintliga stuprör och specialisering i socialtjänstens verksamheter har bidragit till fragmentering, där en individs behov av stöd från olika verksamheter inte alltid möts. Brist på resurser har resulterat i att färre medarbetare i många fall ska ge stöd till allt fler personer. I praktiken räcker inte alltid tiden till för det förebyggande arbete som sker i mötet med individen.





Medfinansieras av  
Europeiska unionen

Ytterligare orsaker är att de organisatoriska förutsättningarna för kompetensutveckling och internt stöd skiljer sig åt mellan olika verksamheter inom socialtjänsten i Stockholms stad. Exempelvis får nyanställda inte alltid en tillräckligt omfattande introduktion, det skiljer sig åt huruvida en nyanställd får en mentor eller inte och möjligheten till kontinuerligt lärande är ofta begränsad. Samtidigt lyfter både medarbetare och chefer just kollegialt lärande, att samarbeta och dela erfarenheter, som avgörande för att medarbetare ska kunna bli mer trygga i sin roll och kunna hantera olika situationer, inte minst i mötet med olika individer. Idag saknas, åtminstone delvis, en kultur som främjar den typen av gemensamt arbete, där medarbetare får utrymme att lära, reflektera och ta stöd av varandra i det dagliga arbetet. Dessutom innebär en ofta hög arbetsbelastning att det är svårt att avsätta tid för reflektion och erfarenhetsutbyten i vardagen.

Många medarbetare uttrycker att de inte hinner vara det stöd som människor behöver, och att arbetet i praktiken fokuserar mer på att utreda och dokumentera än att hjälpa. Det är också en utmaning att andelen mer erfarna kollegor som kan fungera som ett viktigt stöd i praktiken minskar. Exempelvis visar statistik från Kolada att andelen handläggare inom barn- och ungdomsvård som har socionomutbildning och minst ett års erfarenhet av barnutredningar har minskat i Stockholms stad från 87,1 % (2021) till 77,7 % (2024, se <https://kolada.se/verktyg/jamforaren/?focus=16551&report=207913>). Det innebär också att grundkompetensen minskar inom vissa områden, även om det skiljer sig åt beroende på verksamhet.

I projektet kommer vi att, genom kompetensutveckling för chefer och andra nyckelfunktioner, arbeta för att stärka förutsättningarna för lärande och stöd i det dagliga arbetet, utifrån den omställning som socialtjänsten befinner sig i. Syftet är att förändring inte bara ska ske hos individen, utan att verksamheter ska utveckla arbetssätt som stödjer implementering och hållbara strukturer för organisatoriskt lärande.

Orsaker på individnivå: Bristande kunskaper och otrygghet i yrkesrollen

Viktigt att poängtera här är att orsakerna på individnivå hänger nära samman med flera strukturella och organisatoriska orsaker till problemet. Befintlig styrning och organisation, i kombination med föränderliga och komplexa behov, bidrar till ett kompetensglapp hos medarbetarna.

På individnivå behöver många medarbetare stärka sina kunskaper och rustas med verktyg för att möta människor i olika livssituationer på ett tryggt och professionellt sätt, och effektivt bemöta och arbeta aktivt i dialog med individen. Det finns idag brister i förståelsen för den egna rollen i det här arbetet, och ofta saknas den helhetssyn som krävs för att kunna bedöma och möta individens behov utifrån hela livssituationen.

Därtill är en del medarbetare, inte minst nyanställda och nyexaminerade, osäkra i hur de ska hantera mötet med olika individer. Många medarbetare styrs av en rädsla att göra fel och är inte tillräckligt rustade inför de situationer som de ställs inför. Det kan handla om att hantera svåra samtal, fatta komplexa beslut och ibland ge negativa besked, inte sällan till personer i utsatta situationer vilket ställer höga krav på bemötande. Det här är inte unikt för Stockholms stad utan lyfts även fram i SKR:s rapport om socionomprogrammet, där det framgår att många nyutexaminerade socionomer ofta känner sig oförberedda för de komplexa arbetsuppgifter och krav som de möter (se <https://skr.se/download/18.7b763b4e18d54c4a4f534112/1706885810738/Socionomprogrammet.pdf> ). Samtidigt möter även mer erfarna medarbetare nya utmaningar i takt med förändringar i behov både hos individer och på samhällsnivå.

I projektet kommer vi att arbeta med kompetensglappet på individnivå genom att kompetensutveckla





Medfinansieras av  
Europeiska unionen

medarbetare. De ska rustas för ett arbete med större fokus på det arbete som sker i mötet med individen, där individanpassning och bemötande utgör identifierade utvecklingsområden.

#### **Beskriv konsekvenserna av problemet.**

Om socialtjänstens inte lyckas ställa om till mer förebyggande arbete som utgår från individens behov, riskerar det att få konsekvenser både för socialtjänstens målgrupper, medarbetare och samhället i stort.

##### **Bristande socialt arbete ökar risken för utanförskap**

Många av de personer som är i behov av stöd från socialtjänsten är i svåra situationer. Om socialtjänsten inte lyckas erbjuda ett adekvat stöd får individer inte den hjälp som de är i behov av. Konsekvenserna för dessa personer blir att deras problem förvärras över tid, vilket ökar risken för ett långvarigt utanförskap. Som en följd riskerar även tilliten till socialtjänsten att minska, vilket gör det svårare för verksamheten att fånga upp och hjälpa de mest utsatta innan deras situation eskalerar. Detta skapar inte bara problem för individen utan innebär också en ökad belastning på samhället som helhet, eftersom de som inte får rätt stöd ofta behöver mer omfattande insatser på sikt. Detta leder till ökade samhällsekonomiska kostnader i form av långvariga sociala problem, kriminalitet och ökade behov av andra offentliga insatser. En konsekvens blir också att socialtjänsten inte lyckas leva upp till den nya socialtjänstlagen.

##### **Bristande individfokus**

En ytterligare konsekvens är att socialtjänstens arbete kan bli mer rutinstyrt, där stödet inte anpassas utifrån varje individ. Detta riskerar att de insatser som erbjuds inte alltid är de mest lämpliga för att tillgodose individens verkliga behov. Om vi inte lyckas möta målgruppernas behov på nya sätt är risken stor att vi inte lyckas komma in i ett tidigt skede med rätt typ av stöd, vilket kan vara avgörande för individen.

##### **Ohållbar arbetssituation för medarbetare**

För socialtjänstens medarbetare riskerar kompetensglappet att leda till att deras arbete blir mer stressigt och rättsosäkert. Detta riskerar att skapa en ohållbar arbetssituation där medarbetare upplever att de inte räcker till, varken för de personer som är i behov av stöd eller för att hinna med sina övriga arbetsuppgifter. Att arbetsbelastningen blir för hög ökar risken för att medarbetare inte trivs på jobbet, samt att sjukskrivningar och personalomsättningen ökar. Om anställda säger upp sig ökar även belastningen för de kvarvarande medarbetarna.

#### **Beskriv vilka tidigare insatser som gjorts för att hantera eller lösa problemet.**

Stockholms stad har sedan 2015 arbetat utifrån en handlingsplan för att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare. Utvecklingsarbetet har medfört flera positiva förändringar, bland annat tätare samverkan med de lärosätena i Stockholms län som har socionomutbildning.

Handlingsplanen reviderades under 2023 och utgår från fokusområdena:

1. En god arbetssituation som präglas av trygghet, delaktighet och inflytande
2. Kompetens- och utvecklingsmöjligheter
3. Ett gott ledarskap
4. Digital utveckling och innovation

Utbildningar inom otillåten påverkan, hot och våld och utsatthet i sociala medier och att möta rättshaveristiskt beteende är exempel på stadsövergripande aktiviteter inom ramen för handlingsplanen. Det pågår även en central översyn över alla verksamhetsområdens introduktionsutbildningar och fortbildning. Inom ramen för handlingsplanen arbetar Stockholms stad även i tät samverkan med lärosätena gällande den verksamhetsförlagda (VFU) delen av socionomutbildningen. Syftet är att studenter ska rustas



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

för det praktiska arbetet och underlätta övergången från studier till yrkesliv.

Vidare pågår idag omfattande arbeten kopplat till den nya socialtjänstlagen och god och nära vård och omsorg. Det är två parallella processer som gemensamt ska ställa om socialtjänsten (och andra verksamheter) mot, bland annat, mer individanpassat och förebyggande arbete. Arbetet innebär bland annat att staden ska testa och utveckla nya organisationsstrukturer och arbetssätt, så som teambaserat och tvärprofessionellt arbete. Förhoppningarna är, bland annat, att stuprören i socialtjänstens verksamheter ska minska, vilket på längre sikt ska bidra till att medarbetare får tid att arbeta mer med fokus på att träffa och arbeta nära socialtjänstens målgrupper.

Stockholms stad arbetar även aktivt för att mänskliga rättigheter (MR) ska fortsätta att stärkas och genomsyra verksamheternas arbete. Staden har ett nytt program för mänskliga rättigheter och arbetet utgår från programmets tre fokusområden:

- Kunskap och information
- Valfärd och service
- Delaktighet och inflytande

Dessa fokusområden går till stor del hand i hand med intentionerna i den nya socialtjänstlagen, som bland annat syftar till att socialtjänsten ska vara kunskapsbaserad, arbeta förebyggande, bli mer lätt tillgänglig samt främja jämlika och jämställda levnadsvillkor. Sammantaget pågår idag omfattande arbeten för att ställa om socialtjänsten.

Både socialförvaltningen och äldreförvaltningen, som har ett stadsövergripande ansvar för utvecklingen av socialtjänstens verksamheter, genomför ett flertal introduktions- och fortbildningar för medarbetare och chefer i ordinarie verksamhet.

Lärdomar som kan dras av tidigare utbildningar och kompetensutvecklingsinsatser som genomförts är bland annat att:

- Verksamhetsnära utbildningar som kopplar nya kunskaper till det dagliga arbetet är mest effektiva.
- Det är avgörande att deltagarna får möjlighet att testa nya arbetssätt mellan utbildningstillfällen för att förstärka lärandet.
- Chefers förståelse för utbildningens syfte och deras aktiva roll i implementeringen är en framgångsfaktor.
- Att utbilda särskilt ansvariga medarbetare som kan sprida och hålla ny kunskap levande i verksamheten ökar långsiktig effekt.

Även forskning visar att relativt lite av vårt lärande sker via formella utbildningsaktiviteter, och att det därför är viktigt att planera kompetensutvecklingsinsatser så att de kopplas till det vardagliga lärandet (t.ex. Per Erik-Ellström). Det är därför viktigt att projektet utformas på ett sätt som integrerar olika former av lärande för att uppnå en varaktig förändring i arbetssätt.

I dialoger med andra kommuner som arbetar med omställningen till ny socialtjänstlag har flera lärdomar gjorts. Karlskrona kommun har under flera år arbetat för en liknande omställning som Stockholms stad står inför, och har genom detta kunnat bidra med insikter om hur kompetensutveckling kan stötta ett sådant förändringsarbete. En viktig lärdom är att fokusera på de nya förhållningssätt som vi vill uppnå med kompetensutvecklingsinsatserna, och inte enbart på att introducera nya metoder och arbetssätt.

Vid workshops med andra kommuner i Stockholmsregionen som genomförts inom ramen för förstudien har



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

det framkommit att de kompetensutvecklingsbehov som projektet ska arbeta med delas brett i regionen. Alla kommuner står inför liknande utmaningar när det gäller att rusta socialtjänsten för nya arbetssätt och ökade krav. Workshopen har visat att det krävs ett tydligt fokus på praktisk träning och att både chefer och kollegor behöver involveras för att nya kunskaper ska kunna omsättas i faktisk förändring i verksamheten. Att flera kommuner deltagit i förstudien har därmed förstärkt och legitimerat problembilden, och skapat en gemensam förståelse för vilka hinder som finns och vilka lösningar som är mest relevanta.

Genom att Stockholms stad nu tar sig an denna breda ansats och genomför projektet i större skala finns möjlighet att utveckla och pröva metoder som sedan kan spridas vidare. På så sätt skapas en konkret nytta inte bara för stadens egen socialtjänst, utan även för andra kommuner i regionen som kan inspireras, lära av erfarenheterna och ta del av de resultat som tas fram.

**Beskriv projektets målgrupp. Beskriv om och i så fall hur målgruppen har varit involverad i framtagandet av projektidén. Beskriv hur projektansökan ligger i linje med deras behov.**

Projektets målgrupp är medarbetare och chefer inom Stockholms stads socialtjänst som behöver stärka sina kunskaper och färdigheter för att möta framtidens socialtjänst.

Målgruppen kan delas in i tre huvudgrupper:

1. Medarbetare inom socialtjänsten, såsom socialsekreterare, biståndshandläggare och utförare i egen regi, som behöver ökad kompetens för att arbeta mer förebyggande och individanpassat i linje med nya krav och arbetssätt.
2. Chefer som ansvarar för att leda och driva omställningsarbetet inom sina verksamheter.
3. Andra nyckelfunktioner i omställningsarbetet (ex. verksamhetsutvecklare, gruppledare, samordnare).

De kompetensutvecklingsbehov som identifierats finns hos en bredd av medarbetare och verksamheter, och den nya socialtjänstlagen berör alla. Det huvudsakliga ansvaret för socialtjänstens verksamheter i Stockholms stad är delat mellan elva stadsdelsnämnder samt äldrenämnden och socialnämnden, som är stadsövergripande facknämnder. Det är stadsdelsnämnderna som ansvarar för den huvudsakliga delen av socialtjänstens verksamheter inklusive:

- Individ- och familjeomsorg, stöd och insatser för barn, familjer och vuxna.
- Stöd och insatser till personer med funktionsnedsättning och socialpsykiatri.
- Äldreomsorg, såsom hemtjänst, vård- och omsorgsboenden, dagverksamhet och förebyggande verksamhet.
- Ekonomiskt bistånd.

Inom socialtjänstens verksamheter arbetar cirka 13 000 medarbetare. Majoriteten av medarbetarna är kvinnor (cirka 78 %) och utgörs av en mångfald av olika yrkesgrupper, med olika utbildningsbakgrund och individuella förutsättningar.

Olika stadsdelar och verksamheter kommer ställa om på olika sätt och i olika takt, och det händer nya saker kopplat till omställningsarbetet hela tiden. Den behovsanalys som ligger till grund för projektet har genomförts på stadsövergripande nivå, där resultaten visar att det är viktigt att nå ut med insatser brett i staden, både för att befintliga kompetensbrister återfinns i hela staden och för att projektet ska kunna bidra till en gemensam förflyttning i arbetssätt.

Omställningen till den nya socialtjänstlagen berör alla medarbetare, oavsett yrkesroll, och för att



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

säkerställa att projektet når rätt personer sker prioriteringen av deltagare utifrån de enskilda verksamheternas behov. I stadens övergripande omställningsarbete till ny socialtjänstlag kommer nya arbetssätt och organisering att testas i pilotform fram till och med 2028. Utifrån de identifierade behoven kommer därför projektet löpande att rusta stadsdelar vart efter att de påbörjar det här omställningsarbetet. I slutet av 2028, parallellt med att det här projektet ska avslutas, ska samtliga stadsdelar ha fått ta del av kompetensutvecklingen. Varje stadsdelsförvaltning kan på så sätt välja deltagare utifrån sina specifika behov, och var de befinner sig i omställningsarbetet, för att säkra relevansen. Deltagarurvalet kommer även att ta hänsyn till en representativ könsfördelning som speglar den nuvarande personalstrukturen.

Genom att rikta projektet till medarbetare och chefer inom hela staden kan projektet även bidra till en gemensam kultur kring arbetssätt och förhållningssätt i socialarbetarrollen, med ökad likvärdighet för samtliga medborgare oberoende av var i staden man bor.

Medarbetare och chefer från stadens stadsdelsförvaltningar samt fackförvaltningarna har varit delaktiga i flera steg under förarbetet till den här ansökan. I förstudiearbetet har det främsta underlaget utgjorts av dialoger via intervjuer, fokusgrupper och diskussioner med både chefer och medarbetare. Dessutom har enkäter för socialtjänstens målgrupper, dialoger med representanter från civilsamhället och kompetensförsörjningsplaner varit viktiga underlag.

Vid planeringen av projektet, vad gäller form, målgrupp och upplägg, har chefer och medarbetare också involverats genom löpande dialoger. Detta har säkerställt att projekttiden ligger i linje med målgruppens behov och utmaningar.

Även kommuninvånarna i Stockholms stad är en viktig målgrupp för projektet då projektsatserna förväntas bidra till ett förbättrat stöd från socialtjänsten.

**Beskriv projektets aktörer. Beskriv hur dessa aktörer har varit involverade i framtagandet av projekttiden. Beskriv hur projektansökan ligger i linje med deras behov.**

Socialförvaltningen i Stockholms stad kommer att äga, samordna och ansvara för genomförandet av projektet. Arbetet kommer att genomföras i nära samarbete med äldreförvaltningen. Projekttiden har förankrats hos ledningen på båda förvaltningarna.

#### Socialförvaltningen

Socialförvaltningen har ett stadsövergripande uppdrag att säkerställa en rättssäker, likvärdig och kvalitetssäkrad socialtjänst i hela staden samt att driva stadsövergripande verksamheter. Under förstudien har socialförvaltningen, tillsammans med äldreförvaltningen, samlat in erfarenheter från stadsdelsförvaltningarna och genomfört workshops med andra kommuner i regionen. Detta har varit avgörande för att definiera problembilden och utforma projekttiden. Projektet svarar direkt mot socialförvaltningens behov av att stärka kompetensförsörjningen i en tid av stora omställningar, samt av att tillhandahålla stöd och verktyg för att underlätta stadsdelsförvaltningarnas arbete.

#### Äldreförvaltningen

Projektet genomförs i nära samarbete med äldreförvaltningen för att inkludera äldreomsorgens perspektiv. Äldreförvaltningen ansvarar för att utveckla och samordna stadens äldreomsorg som också har ingått i den behovskartläggning som genomförts i förstudien. Genom att inkludera äldreomsorgen i projektet stärks helheten av stadens socialtjänst. Det möjliggör gemensamma lärdomar och en mer sammanhållen



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

kompetensförsörjning i staden.

#### Stadsdelsförvaltningarna

Stadsdelsförvaltningarna har det operativa ansvaret för socialtjänsten i mötet med invånarna. De har varit aktiva i förstudien genom att bidra med erfarenheter kring vilka kompetensutvecklingsbehov som är mest akuta i det dagliga arbetet, exempelvis behovet av praktisk träning, ledarstöd och verktyg för att hantera komplexa situationer. Projektiden är starkt förankrad i deras behov och syftar till att erbjuda medarbetare och chefer konkret stöd i omställningen till en mer individanpassad och förebyggande socialtjänst. Genom att projektet kommer erbjuda insatser över hela staden, skapar det mer enhetlighet och tillgång till gemensamma resurser.

#### Kommuner i Stockholmsregionen

Flera kommuner i regionen har deltagit i förstudien genom workshops. Detta har visat att kompetensutvecklingsbehoven är gemensamma över kommungränserna och att ett utvecklingsarbete för behovsstyrd kompetensutveckling har stor regional relevans. Att Stockholms stad nu går före och testar nya arbetssätt möjliggör också spridning av erfarenheter och lärdomar till andra kommuner.

#### Lärosätena

I projektet kommer vi att samarbeta med de tre lärosäten i Stockholmsregionen som bedriver socionomutbildning: Marie Cederschiöld högskola, Stockholms universitet och Södertörns högskola. De har under förstudien deltagit i dialoger kring identifierade behov, särskilt med fokus på glappet som kan uppstå i övergången mellan utbildning och yrkesliv för nyexaminerade socionomer. Det huvudsakliga syftet med samarbetet är att gemensamt utveckla projektets kompetensutvecklingsinsatser och genomförande. Ett sådant gemensamt arbete knyter akademi och praktik närmare varandra, och kan bidra till att minska glappet. Projektet möter lärosätenas behov genom att skapa en plattform för kunskapsutbyte mellan forskning, utbildning och praktik. Lärosätena får insikter om hur den nya socialtjänstlagen påverkar arbetet i praktiken, vilket kan användas i utvecklingen av utbildningarnas innehåll, samtidigt som staden får nytta av deras forskningsbaserade kunskap i utformningen av insatserna.

## Deltagande aktörer

### Stödmottagare (samverkanspartner)

#### Deltagande organisationer i kompetensutveckling

Organisationsnamn:	STOCKHOLMS KOMMUN
Organisationsnummer:	212000-0142
Utdelningsadress:	105 35 STOCKHOLM
Behörig företrädare:	Anna Rinder von Beckerath
E-post:	anna.rinder.von.beckerath@stockholm.se
Telefonnummer:	+46761243114
Antal individer i kompetensutveckling:	1140

#### Medfinansierare

## Projekt mål

### Projekt mål och indikatorer



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

Individnivå: 1. Deltagande medarbetare har stärkt sin förmåga att arbeta professionellt och individanpassat i mötet med socialtjänstens målgrupper, med särskilt fokus på jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering. 0 st

Indikator

Minst 80 % av medarbetare har fullföljt sitt deltagande i kompetensutvecklingen. 80 %

Individnivå: 1. Deltagande medarbetare har stärkt sin förmåga att arbeta professionellt och individanpassat i mötet med socialtjänstens målgrupper, med särskilt fokus på jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering. 0 st

Indikator

Minst 80 % av deltagande medarbetare upplever att kompetensutvecklingen bidragit till en ökad förståelse för den egna yrkesrollen. 80 %

Individnivå: 1. Deltagande medarbetare har stärkt sin förmåga att arbeta professionellt och individanpassat i mötet med socialtjänstens målgrupper, med särskilt fokus på jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering. 0 st

Indikator

Minst 80 % av deltagande medarbetare uppger att kompetensutvecklingen bidragit till att de blivit bättre på att möta personer i behov av stöd utifrån individens behov och förutsättningar. 80 %

Individnivå: 1. Deltagande medarbetare har stärkt sin förmåga att arbeta professionellt och individanpassat i mötet med socialtjänstens målgrupper, med särskilt fokus på jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering. 0 st

Indikator

Minst 75 % av medarbetare som fullföljt sitt deltagande uppger att de tillämpar nya kunskaper och färdigheter i det dagliga arbetet. 75 %

Organisationsnivå: 2. Deltagande chefer och andra nyckelfunktioner skapar förutsättningar för medarbetare att tillämpa nya kunskaper i det dagliga arbetet. 0 st

Indikator

Samtliga deltagande medarbetare har minst en chef och en annan nyckelfunktion som deltagit i kompetensutvecklingen. 100 %

Organisationsnivå: 2. Deltagande chefer och andra nyckelfunktioner skapar förutsättningar för medarbetare att tillämpa nya kunskaper i det dagliga arbetet. 0 st

Indikator

Minst 75 % av deltagande chefer och nyckelfunktioner uppger att de efter kompetensutvecklingen har en stärkt förmåga att aktivt leda förändringsarbete i enlighet med projektets riktning. 75 %

Organisationsnivå: 3. Deltagande verksamheter har börjat utveckla hållbara strukturer för att arbeta integrerat med lärande och uppföljning i det dagliga arbetet. 0 st

Indikator

Minst 75 % av deltagande chefer uppger att nya kunskaper har integrerats i ordinarie planering, uppföljning eller utvecklingsarbete. 75 %

Organisationsnivå: 3. Deltagande verksamheter har börjat utveckla hållbara strukturer för att arbeta integrerat med lärande och uppföljning i det dagliga arbetet. 0 st

Indikator

Deltagande verksamheter kan ge konkreta exempel där nya kunskaper omsatts i rutiner eller arbetssätt. 0 st

**Beskriv på vilket sätt projektmålen svarar mot utlysningens förväntade resultat.**

Den övergripande riktningen med projektet är att socialtjänsten i Stockholms stad i högre grad arbetar förebyggande och utifrån individens behov, i enlighet med intentionerna i den nya socialtjänstlagen. Genom att kompetensutveckla medarbetare och chefer ska förutsättningarna för omställningen stärkas både på



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

individ- och organisationsnivå.

Enligt utlysningen är de förväntade effekterna på individnivå att fler individer har kompetens som möter arbetsmarknadens behov. På organisationsnivå är de förväntade effekterna en stärkt omställningsförmåga till nya förutsättningar och/eller en ökad kapacitet för strategisk och hållbar kompetensförsörjning. Projektet ska verka för att stärka både medarbetares kompetens och verksamheternas förutsättningar för omställningen, genom att rusta chefer och andra nyckelfunktioner för att leda och driva förändringsarbetet.

Projektet svarar mot förväntade effekter på individnivå genom att höja kompetensen hos socialtjänstens medarbetare för att de ska kunna möta nya krav och arbeta mer individanpassat och förebyggande, vilket stärker deras ställning på arbetsmarknaden. Projektet främjar även jämställdhet genom att satsa på en kvinnodominerad bransch. Kompetenshöjande insatser bidrar även till att individer blir stärkta i sin yrkesroll, vilket i sin tur kan bidra till att yrket blir mer attraktivt. På sikt kan en mer attraktiv yrkesroll främja en mer jämställd representation inom yrket. I förlängningen främjar projektet även tillgänglighet och icke-diskriminering för socialtjänstens målgrupper, genom att stärka bemötande, individanpassning och därigenom även ökar kvalitén i det stöd som ges.

Genom att höja kompetensen på chefsnivå skapas förutsättningar för att de ska kunna skapa den arbetskultur och struktur som omställningen förutsätter, mer konkret vad gäller strukturer för att utveckla lärande organisationer. Det här bidrar i sin tur till en mer hållbar och anpassningsbar organisation. På så sätt stärker projektet både individens förmåga och organisationens kapacitet att hantera de förändringar som socialtjänsten står inför.

#### **Beskriv hur ni planerar att följa upp projektet.**

Projektresultaten kommer att följas upp löpande under projekttiden mot projektmålen. Det innefattar bland annat att följa upp deltagarantal, framgångsfaktorer och utmaningar i genomförandet. En viktig del blir att följa upp deltagarnas upplevelse av kompetensutvecklingsinsatserna, för att kunna skruva på upplägg och innehåll vid behov. Primärt kommer resultaten att följas upp via deltagarstatistik och deltagarenkäter. En extern utvärderare ska genom kompletterande metoder (exempelvis via intervjuer) kunna fördjupa analysen av resultaten. I samtliga delar av uppföljningen ska bakgrundsfaktorer så som kön och ålder inkluderas. Syftet med detta är att kunna följa upp eventuella skillnader inom målgruppen, och kunna göra relevanta justeringar i projektgenomförandet för att tillgodose deltagarnas behov i utformningen av projektinsatserna.

Det är också viktigt att uppföljning sker löpande i och med det omställningsarbete som socialtjänstens befinner sig i. Förutsättningar för genomförandet kan ändras, och nya behov kan identifieras.

Projektets förändringsteori samt tids- och aktivitetsplan kommer att utgöra viktiga underlag för uppföljningen. Projektorganisationen kommer att ansvara för den operativa uppföljningen, och resultaten kommer löpande förankras hos styrgruppen. Det är styrgruppen som ansvarar för att besluta om, och möjliggöra, nödvändig utveckling under projektets gång.

#### **Beskriv hur projektet ska utvärderas.**

Utöver intern uppföljning av projektet kommer en lärande utvärdering att upphandlas externt. Syftet med den lärande utvärderingen är att få löpande återkoppling utifrån projektets relevans (att genomförda insatser möter identifierade behov), genomförande (att projektet genomförs på ett ändamålsenligt vis), måluppfyllelse (om och hur projektet når sina mål) och bärkraftighet (att projektresultaten blir hållbara).





Medfinansieras av  
Europeiska unionen

Den lärande utvärderingen ska även vara ett stöd för implementering av projektresultaten. De horisontella principerna ska integreras i alla delar av utvärderarens arbete.

Utvärderaren kommer att få ta del av projektets egna underlag, så som enkätsvar och deltagarstatistik. Utöver detta ska utvärderaren göra en fördjupad uppföljning av projektets olika delar. Primärt kommer det handla om att följa upp resultaten från kompetensutvecklingsinsatserna genom exempelvis intervjuer med deltagande medarbetare, chefer och nyckelfunktioner. Det kommer också handla om att följa upp hur projektverksamheten fungerar.

Det övergripande syftet är att utvärderingen ska stärka förutsättningarna för att metoder, arbetssätt och genomförande leder till önskade resultat. Utvärderarens huvuduppdrag är att bidra med underlag och analys för styrning av projektet, så att nödvändiga ändringar kan göras under projekttiden. En ambition är att utvärderaren ska rapportera resultat till styrgruppen vid återkommande tillfällen.

#### **Beskriv vilka som är mottagare av projektets tänkta resultat.**

Projektets huvudsakliga mottagare är de medarbetare och chefer inom stadens stadsdelsförvaltningar som deltar i kompetensutvecklingsinsatserna. Det är deras behov som har legat till grund för projekttiden, vilket säkerställts genom förstudien där stadsdelsförvaltningarna varit delaktiga i behovskartläggningen. Resultaten tillvaratas genom ett upplägg som knyter lärandet direkt till vardagsarbetet, samt genom att särskilt rusta chefer och andra nyckelfunktioner (såsom gruppleddare och verksamhetsutvecklare) för att skapa förutsättningar för fortsatt implementering även efter projekttiden. Det handlar både om att medarbetarna ska få direkt stöd vid tillämpningen av nya kunskaper, och att de deltagande verksamheterna utvecklar mer hållbara strukturer för att arbeta integrerat med lärande och uppföljning.

Även Stockholms stads invånare är mottagare, då syftet med kompetensutvecklingen är att skapa en socialtjänst som är mer tillgänglig och individanpassad. Civilsamhällesorganisationer och enkäter till socialtjänstens målgrupper har bidragit med viktiga inspel i behovsanalysen, vilket gör att projektet även utgår från de behov som finns hos socialtjänstens målgrupper.

Bland de övriga mottagarna finns flera centrala aktörer i stadens organisation. Socialförvaltningen och äldreförvaltningen har ett gemensamt intresse av att projektets resultat omsätts i långsiktig styrning, stöd och utveckling av socialtjänsten i hela staden. På strategisk nivå är även stadsledningskontoret en viktig mottagare, då erfarenheter från projektet kan användas för att vidareutveckla stadens styrning och samordning.

Projektet har också regionala mottagare. I förstudien deltog flera kommuner i Stockholms län och bekräftade en liknande problembild. Det finns därför ett uttalat intresse från andra kommuner att ta del av projektets resultat. Stockholms stad har som storstad särskilt goda förutsättningar att gå före och utveckla metoder som sedan kan spridas vidare. Projektet kommer därför att genomföra spridningstillfällen och erbjuda kunskapsdelning till regionens kommuner, vilket kan stärka socialtjänstens kompetensförsörjning i hela länet.

Projektets mottagare är således i första hand stadens medarbetare och chefer i socialtjänsten, i förlängningen stadens invånare, samt stadens förvaltningar. Därutöver skapas regional nytta genom att resultat och metoder delas med andra kommuner. Implementering säkerställs genom att knyta lärande till det dagliga arbetet, rusta nyckelfunktioner och skapa nya strukturer för kontinuerligt lärande.



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

## Metod och tillvägagångssätt

Beskriv de metoder eller tillvägagångssätt som projektet kommer att använda för att lösa det problem som ni identifierat i avsnittet **Problemformulering**, samt möta de projektmål som ni formulerat i avsnittet **Projektmål**.

Det övergripande syftet med projektet är att rusta befintlig personal med nödvändig kompetens för att möta framtidens socialtjänst. Den identifierade problembilden visar på att önskade förändringar hos socialtjänsten kräver både fördjupade kunskaper och ett förändrat professionellt förhållningssätt hos medarbetare, och verksamheter som stödjer förflyttningen. För att nå projektmålen och rusta socialtjänsten för ett arbete med fokus på helhetsperspektiv, individanpassat bemötande och det arbete som sker i mötet med individen, kommer vi i projektet att arbeta med kompetensutveckling för medarbetare, nyckelfunktioner och chefer inom Stockholms stads socialtjänst. Syftet är att ta ett helhetsgrepp om kompetensutvecklingen, där flera led måste kopplas på för att nå önskad utveckling.

Utifrån den omställning som socialtjänsten befinner sig i, är det viktigt att löpande kunna ställa om och skruva på innehållet för att säkra måluppfyllelse. Nya behov kan komma att identifieras i takt med att nya arbetssätt implementeras, eller andra förändringar sker, ute i verksamheterna. I projektet kommer vi ha löpande dialog med chefer för att projektet ska vara uppdaterat på eventuella förändringar. Även resultat och lärdomar från projektets egna uppföljning och extern utvärderare kan ligga till grund för justeringar. Kompetensutvecklingsinsatser kan därför komma att läggas till eller ändras. Syftet är att säkerställa kompetensutvecklingens relevans.

Projektupplägget bygger främst på fysiska utbildningar men också digitala föreläsningar. Syftet är att möta upp de identifierade behoven med ett helhetsgrepp, där fysiska utbildningar ska stärka upp nödvändiga grundkompetenser, och digitala föreläsningar kan komplettera med fördjupade kunskaper om exempelvis olika målgrupper och deras behov.

För medarbetare ska kompetensutvecklingsinsatserna fokusera på att stärka kunskaper och ett professionellt förhållningssätt. I mångt och mycket handlar det om att stärka ett arbete som utgår från ett helhetsgrepp där medarbetare både kan se, förstå och möta varje enskild individs behov och förutsättningar. För detta krävs en kombination av olika komponenter som tillsammans rustar medarbetare med både verktyg och kunskaper som stärker de i arbetet med individen. Det handlar bland annat om att stärka bemötande och rusta medarbetare med verktyg för att arbeta med delaktighet i samtal, att hantera både sitt och andras beteende samt att få ökad förståelse för ens egen roll som socialarbetare i ett större system. Medarbetares attityder, kompetens och förhållningssätt är avgörande för att minska skillnader i bemötande, beslut och stöd för socialtjänstens målgrupper. Genom att stärka upp de här delarna kommer vi arbeta utifrån ett tydligt jämställdhets-, tillgänglighets- och icke-diskrimineringsperspektiv i projektet, då kompetenshöjande insatser för medarbetare i förlängningen bidrar till en mer likvärdig och inkluderande socialtjänst.

I grunden vilar metodiken på forskning om lärande i arbetslivet, exempelvis Ellströms teori om lärande som en kontinuerlig process där teori och praktik integreras. Till stor del kommer kompetensutvecklingen fokusera på att "lära genom att göra", där deltagarna får möjlighet att omsätta teoretiska kunskaper i praktiska färdigheter via rollspel, case-övningar och självreflektion. Detta är viktigt inte minst för att nya



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

kunskaper ska bli bestående och leda till förändrade arbetssätt. Det handlar också om att integrera dialoger, diskussioner och erfarenhetsutbyten i insatserna. Stora delar av kompetensutvecklingen ska formas i en utbildningsserie, som innebär att medarbetare deltar vid flera, sammanhängande utbildningstillfällen. För att lyckas nå en förflyttning i förhållningssätt och synen på sin egen roll i arbetet, är en förutsättning att kompetensutvecklingen inte utgörs av enstaka eller isolerade tillfällen. Det möjliggör också att deltagaren får möjlighet att gå tillbaka till sitt jobb, testa på att tillämpa nya arbetssätt, för att sedan fortsätta utbildningen och därmed aktivt arbeta med sin utveckling. Upplägget möjliggör också att deltagaren får tid att reflektera över utmaningar och framgångsfaktorer kopplat till sin yrkesroll samt för att löpande rustas med kunskaper och färdigheter under en längre period. Insatserna ska utformas för att främja dialog och erfarenhetsutbyte mellan deltagare, vilket både stärker lärandet och samarbete inom och mellan verksamheter.

Den behovskartläggning som ligger till grund för det här projektet, tillsammans med lärdomar från tidigare genomförda insatser, visar tydligt att praktisk träning och möjligheten att öva i det dagliga arbetet är avgörande, både för att enskilda medarbetare ska kunna bygga upp nödvändig kompetens, men också för att kompetensutvecklingen ska få effekt i verksamheterna. Kompetensutvecklingsinsatserna kommer i första hand att genomföras på plats i de olika stadsdelarna, där medarbetarna har sin arbetsplats och innehålla inslag av hemuppgifter och erfarenhetsutbyte för att underlätta implementering och långsiktigt lärande.

Utifrån det identifierade problemet räcker det inte att rusta medarbetare med nödvändig kompetens, utan kräver stärkta organisatoriska förutsättningar för lärande och stöd i det dagliga arbetet, med koppling till den omställning som socialtjänsten befinner sig i. Därför ska chefer och nyckelfunktioner kompetensutvecklas för att leda i och implementera förändringar i verksamheterna. I rapporten "Framtidens kompetens" (SKR 2024, se [https://skr.se/download/18.3ef9a0c2195367c26c42b814/1740665403328/SKR\\_A4\\_Framtidens-kompetens-Utveckling-och-karriar-i-kommuner%20och%20regioner\\_Slutleverans-ny.pdf](https://skr.se/download/18.3ef9a0c2195367c26c42b814/1740665403328/SKR_A4_Framtidens-kompetens-Utveckling-och-karriar-i-kommuner%20och%20regioner_Slutleverans-ny.pdf)) lyfts vikten av kontinuerlig utveckling och lärande på arbetsplatsen fram som en viktig faktor dels för att utveckla individens kompetens, dels för att öka organisationens förmåga att anpassa sig till förändringar. Chefer har en nyckelfunktion i ett sådant arbete, som kräver både en lärandekultur på arbetsplatsen, ett utvecklingsinriktat ledarskap och strukturer som stödjer lärande.

I projektet kommer chefer kommer att erbjudas kompetensutveckling i ett tidigt skede, dels för att de ska vara insatta när medarbetare kopplas på, dels för att de ska kunna vara ett stöd för implementering och utveckling. Genom att involvera både medarbetare, nyckelfunktioner och chefer i kompetensutvecklingen säkerställs att förändringen kan genomsyra hela organisationen. Det är avgörande eftersom både forskning och erfarenheter från tidigare projekt visar att ledarskap och organisatoriska strukturer är centrala för att nya arbetssätt ska kunna förankras och få långsiktig effekt.

De identifierade behoven av kompetensutveckling finns inom hela staden och olika delar av socialtjänsten. Därför ska projektets insatser erbjudas brett inom staden. Det är viktigt både för att socialtjänstens insatser ska hålla hög kvalitet i hela staden så varje enskild medborgare får rätt stöd, men också för att medarbetare ska få en likvärdig kompetenssatsning. För att den planerade kompetensutvecklingen ska vara tillgänglig ska den genomföras verksamhetsnära och anpassas efter deltagarnas behov, så att insatserna blir ett direkt stöd i det dagliga arbetet. Inte minst är detta viktigt för att deltagare ska kunna frigöra tid och delta i insatserna på lika villkor. Vi planerar därför för att utforma kompetensutvecklingsinsatser så att de inte skapar ytterligare stress eller arbetsbelastning, genom att de fysiska utbildningarna hålls på plats i de olika stadsdelarna där de enklare kan anpassas efter individuella behov hos medarbetarna. Vi planerar även



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

för kompletterande föreläsningar som riktar sig till samtliga deltagare. Föreläsningarna möjliggör fördjupning och kommer att genomföras digitalt för att förenkla deltagande.

Utbildningstillfällena ska även förläggas på ordinarie arbetstid för att alla ska kunna delta. Lokalerna som används för utbildningen ska vara tillgänglighetsanpassade och utbildningsmaterial ska visa på mångfald och inte förstärka stereotypa fördomar.

Projektet kommer att tillföra ett mervärde utöver ordinarie verksamhet, genom att erbjuda utbildningar som tar ett helhetsgrepp om ett befintligt kompetensglapp och som samtidigt ligger strategiskt i linje med omställningen till ny socialtjänstlag (något som inte ryms inom befintliga resurser). Genom att rusta chefer och nyckelfunktioner för att utveckla och stödja implementeringen av nya arbetssätt förväntas projektn resultaten även att leva vidare i ordinarie verksamhet efter projektslut.

**Beskriv de huvudsakliga aktiviteter som projektet ska genomföra och hur dessa förväntas bidra till att uppfylla projektets angivna mål.**

Kompetensutvecklingsinsatser kommer att genomföras av en upphandlad aktör. Upplägg och innehåll kommer tas fram i nära dialog med projektmedarbetarna. För att möta de identifierade kompetensbehoven och uppnå projektmålen kommer följande huvudsakliga aktiviteter att genomföras:

**Aktiviteter riktade till medarbetare**

Genom att stärka grundläggande kompetenser inom exempelvis samtalsmetodik, bemötande och systemförståelse ska medarbetarna rustas för att arbeta mer aktivt och professionellt med individens behov i fokus. De huvudsakliga aktiviteterna som riktas till medarbetare kommer utgöras av en kompetensutvecklingsserie, där teoretiska inslag ska kombineras med praktisk träning. Gemensamt lärande genom dialoger och erfarenhetsutbyte utgör också en viktig del. Kompetensutvecklingsserien kommer exempelvis innefatta:

- Samtalsmetodik och förhållningssätt (t.ex. metoder för att bygga tillit, arbeta motiverande och medskapande samt kommunikativa strategier för att hantera sin egen roll i arbetet och förstå andras beteende).
- Bemötande och delaktighet med hänsyn till olika målgrupper (t.ex. kunskapshöjande insatser för att möta olika målgrupper med fokus på jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering).
- Systemteoretiska perspektiv för att stödja helhetssyn i arbetet (t.ex. nätverksarbete för att bättre förstå och arbeta utifrån en individs förutsättningar, kunskapsspridning mellan olika verksamheter).
- Diskussioner kopplat till den egna yrkesrollen och utmaningar.
- Rollspel, case-övningar och hemuppgifter för att förankra lärandet i vardagen.

**Aktiviteter riktade till chefer**

Chefsutbildningen ska bidra med kunskap och verktyg som gynnar ett långsiktigt arbete, där lärande är en del av det dagliga arbetet. Det organisatoriska lärandet är avgörande både för långsiktigt lärande hos medarbetare men också för verksamhetsutveckling, inte minst i en tid av förändringar. Chefer har en nyckelroll i att skapa förutsättningar för uppföljning, kunskapsutveckling och lärande, bland annat genom att kontinuerligt efterfråga resultat från uppföljning och skapa utrymme för analys och reflektion kring resultat och ny kunskap i den egna arbetsgruppen. Chefsutbildningen kommer exempelvis innefatta:

- Ledarskap i förändring (t.ex. verktyg för att driva och implementera förändringsprocesser).
- Strukturer för lärande och stöd till medarbetare (t.ex. metoder/struktur för att skapa lärande arbetsplatser genom forum för reflektion, kunskapsdelning och uppföljning på arbetsplatsen).



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

#### Fördjupningsutbildning för nyckelfunktioner

Utvalda medarbetare erbjuds fördjupad utbildning för att kunna sprida nya kunskaper och stödja medarbetare vid implementeringen och uppföljning av nya arbetssätt.

Chefsutbildningen ska tillsammans med en fördjupningsutbildning för utvalda nyckelfunktioner stärka förutsättningarna för lärande och stöd i det dagliga arbetet, med koppling till den omställning som socialtjänsten befinner sig i.

#### Kompletterande kompetensutvecklingsinsatser

I projektet kommer vi även att ta fram kompletterande föreläsningar kopplade till projektets aktuella behov och mål, med fokus på jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering. Det kan exempelvis vara föreläsningar som handlar om en viss målgrupp eller verksamhet. Utgångspunkten är att dessa föreläsningar ska vara digitala.

#### Samarbete med lärosäten

Under projektet kommer vi att samarbeta med lärosätena som har socionomutbildning i Stockholmsregionen. Stockholms universitet, Marie Cederschiöld högskola och Södertörns högskola kommer att ingå i en referensgrupp som projektmedarbetare har löpande dialog med och som träffas minst en gång per termin. Det huvudsakliga syftet är att kunna integrera aktuell forskning och evidensbaserade metoder i kompetensutvecklingen samt för att kunna öka kvaliteten och relevansen i utbildningsinsatserna och projektets upplägg.

#### Spridning till andra kommuner

Då det finns ett intresse hos andra kommuner att ta del av projektgenomförandet och resultaten planerar vi att genomföra minst två spridningstillfällen, halvvägs in i projektet samt vid projektavslut. Det här ska bidra till kunskapsutbyte och regional spridning.

#### **Beskriv de aktiviteter som behöver genomföras i projektets inledande fas för att starta upp och rigga projektet.**

För att starta upp projektet genomförs ett antal aktiviteter i den inledande fasen. Syftet är att komma igång med aktiviteter för deltagare så snabbt som möjligt.

Rekrytering av projektpersonal påbörjas så snart som möjligt under höstterminen 2025, senast vid eventuellt beviljande av projektmedel. I det fall att rekryteringsprocessen sätts igång tidigare görs det med förbehåll för att rekryteringen endast kan fullföljas om projektansökan beviljas. Det finns även goda förutsättningar att tillsätta befintlig personal med rätt kompetens i projektet.

Utgångspunkten är att tillsätta all projektpersonal i ett tidigt skede för att kunna planera och rigga för genomförandefasen gemensamt. Det är viktigt för att skapa samsyn för uppdraget, arbetssätt och mål. I projektets inledande fas ansvarar projektgruppen för att:

- Fastställa rollfördelningen mellan de olika projektfunktionerna
- Upprätta administrativa rutiner för intag av deltagare, ekonomisk redovisning samt tidsredovisning för projektpersonal och deltagare
- Upphandla extern leverantör av utbildningar och i dialog forma innehållet
- Upphandla extern utvärderare
- Ta fram projektplan, kommunikationsplan samt en detaljerad tids- och aktivitetsplan
- Ta fram rutin för att integrera de horisontella principerna i samtliga delar av projektet



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

- Boka lokaler för deltagaraktiviteter
- Ta fram system för uppföljning av projektresultaten
- Förbereda de första deltagargrupperna genom ytterligare förankring i verksamheterna.

Upphandling genomförs med stöd från upphandlingsenheten på socialförvaltningen.

Ett första möte med styrgruppen genomförs inom de första två månaderna för att besluta om projektplanen samt tids- och aktivitetsplanen. Projektets förändringsteori och mål ska förankras i dialog med medarbetare och chefer i hela styrkedjan för projektet.

#### **Beskriv deltagarnas planerade väg genom projektet.**

För att hålla relevansen av projektet och stödja en hållbar implementering kommer kompetensutvecklingsinsatser att erbjudas till några stadsdelar i taget. Tillvägagångssättet ska skapa goda förutsättningar för att utveckla projektet löpande genom att skala upp vart eftersom. I Stockholms stad kommer några stadsdelar i taget att utveckla sin verksamhet och testa nya arbetssätt kopplat till omställningen till ny socialtjänstlag. Projektet kommer därför i första hand erbjuda kompetensutvecklingsinsatser till de stadsdelar (och medarbetare och chefer) som går först i det här utvecklingsarbetet.

Utifrån den problemanalys som ligger till grund för projektet är det de här medarbetarna och cheferna som först kommer behöva rustas för att möta framtidens socialtjänst samtidigt som tillvägagångssättet möjliggör att varje stadsdel på lokal nivå kan identifiera vilka i målgruppen som behöver rustas i första hand. Det är viktigt inte minst då omställningsarbetet till en ny socialtjänstlag är både pågående och i en utforskande fas, vilket ställer höga krav på att behovsanalysen hålls relevant.

#### **Chefer**

Chefer har en viktig roll både i styrning i omställningsarbetet och implementering av nya arbets- och förhållningssätt i verksamheterna. Genom utbildningen ska chefer rustas med nya kunskaper och verktyg som både stärker de i sin chefsroll, och som stödjer ett utvecklingsarbete med fokus på implementering av nya arbetssätt och som främjar kontinuerligt lärande i det dagliga arbetet. I projektet kommer chefer att genomgå utbildning först. De har en viktig roll i att säkra medarbetarnas deltagare, och det är därför viktigt att de i ett tidigt skede är väl insatta i projektets insatser. Cheferna har också en avgörande roll i att driva och skapa de förutsättningar som krävs på organisationsnivå, för att medarbetare i sin tur ska kunna göra en förflyttning.

Uppskattningsvis kommer en genomsnittlig chef delta 18 timmar i kompetensutveckling.

#### **Medarbetare**

Samtliga deltagande medarbetare kommer att genomgå en kompetensutvecklingsserie, som består av olika delar och som ska stärka den grundläggande kompetens som krävs för att arbeta förebyggande och utifrån individens behov. Upplägget baseras på att det krävs ett helhetsgrepp för att möta det kompetensglapp som identifierats i förarbetet till projektansökan, snarare än att göra isolerade aktiviteter. Medarbetare kommer sättas ihop i en deltagargrupp bestående av cirka 20 medarbetare, som tillsammans deltar i kompetensutveckling vid ungefär sex tillfällen under ett års tid. Syftet är att medarbetarna ska få tid och möjlighet att använda nya kunskaper och metoder i det dagliga arbetet mellan tillfällena, för att själva kunna följa upp, reflektera och utveckla sin kompetens på ett mer hållbart sätt.



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

Ett urval av nyckelfunktioner i omställningsarbetet (ex. verksamhetsutvecklare, gruppleddare, samordnare) kommer både att delta i ovan beskriven kompetensutvecklingsserie, men också få en fördjupad utbildning. Den fördjupade utbildningen ska rusta dessa medarbetare för att stödja implementeringen och tillämpningen av kompetensutvecklingsinsatserna på arbetsplatserna.

Uppskattningsvis kommer en genomsnittlig medarbetare delta 26 timmar i kompetensutveckling.

Samtliga deltagare kommer även få ta del av kompletterande kompetensutvecklingsinsatser i form av digitala föreläsningar. De här insatserna syftar till att möjliggöra fördjupning av olika teman som kopplar an till projektets mål.

**Beskriv hur ni säkerställer att projektet kommer att nå planerat antal deltagare och vilka åtgärder som kommer vidtas om svårigheter uppstår kopplat till detta.**

Kompetensutvecklingsinsatserna i projektet har planerats i samråd med både chefer och medarbetare som ingår i målgruppen för projektet, vilket bidragit till ett upplägg som dels bygger på reella behov, dels på ett planerat genomförande som ska fungera för målgruppen. Det här skapar goda förutsättningar för deltagande. Det planerade antalet deltagare för projektet har även förankrats hos berörda avdelningschefer hos samtliga stadsdelar. Deltagandet kommer att följas upp löpande i projektet och återkopplas till berörda chefer.

Vi kommer även vara lyhörda för att skruva på projektinsatserna för att säkerställa att upplägget fungerar för att deltagarna ska kunna delta. Då deltagande kommer erbjudas till ett urval av målgruppen för projektet, har vi möjlighet att bredda deltagarrekruteringen. Det finns alltså fler möjliga deltagare än vad vi kommer kunna täcka in i projektet. Därmed finns goda förutsättningar att ta in nya deltagare om svårigheter uppstår. Slutligen planerar vi initialt att erbjuda deltagande till några stadsdelar i taget. Även här har vi möjlighet att involvera fler stadsdelar tidigare än planerat i processen för att säkra deltagande.

**Om ni avser att arbeta transnationellt i projektet, beskriv hur det arbetet ska genomföras.**

Vi avser inte att arbeta transnationellt i projektet.

## Kapacitet och kompetens

**Beskriv hur ni säkerställer att det finns personal i projektet vid projektstart och vilka åtgärder som kommer vidtas om det uppstår svårigheter kopplat till detta.**

I Stockholms stad finns gedigen erfarenhet av att driva ESF-projekt, och vid projektplaneringen har exempelvis arbetsmarknadsförvaltningen och kulturförvaltningen bidragit med kunskap om planering och projektgenomförande.

Socialförvaltningen kommer att påbörja rekryteringen av projektpersonal i god tid inför projektstart. Rekryteringen kommer att ske med förbehåll att projektet beviljas. Det är framför allt en projektadministratör som socialförvaltningen planerar att rekrytera inför projektet. Både projektekonom och projektledare finns att tillsätta internt. Det är fördelaktigt för projektets genomförande i och med att tilltänkt personal ansvarat för förstudien Rätt kompetens för framtidens socialtjänst och planeringen av det här projektet.

Om svårigheter uppstår med att hitta och rekrytera rätt kompetens inför projektet kommer socialförvaltningen tillfälligt ställa om resurser för att prioritera arbetet. Socialförvaltningen är en stor





Medfinansieras av  
Europeiska unionen

organisation, och vid behov finns nödvändig kompetens hos redan befintlig personal som kan tillsättas i projektet.

**Beskriv vilka kompetenser som krävs för att arbeta med vald metod och tillvägagångssätt.**

I projektet kommer kompetensutvecklingsinsatser att genomföras av extern aktör (se beskrivning under 7.8). Projektpersonalen ska arbeta i nära samarbete med upphandlad aktör för att säkerställa att insatserna svarar upp mot identifierade behov och projektmålen. Detta innefattar planering, utformning och uppföljning av insatserna, för att säkerställa att utbildningarna blir relevanta, tillgängliga och användbara i deltagarnas vardag.

Under uppstartsfasen kommer projektpersonalen ta fram en rutin för hur de horisontella principerna ska integreras i projektet. En viktig del i detta handlar om att säkerställa att utformningen av utbildningen anpassas efter deltagarnas behov, exempelvis vad gäller anpassningar i de lokaler där utbildning ska genomföras.

För projektpersonalen handlar det huvudsakliga arbetet om att planera, styra, administrera och följa upp projektinsatserna, för att de i sin tur ska stärka deltagarna. De funktioner som kommer arbeta i projektet är en projektledare, projektadministratör och projektekonom. Projektledaren ansvarar för att planera, leda och samordna arbetet mot projektets mål. Projektadministratören ansvarar för administrativa rutiner inklusive deltagarredovisning, ta fram strukturer och mallar, samt lokalbokning. Projektekonomerna ansvarar för budgetuppföljning, redovisning och rapportering av de ekonomiska delarna i projektet.

## **Ekonomi - Finansiering**

**Kostnad per deltagare:** 12 490 kr

**Beskriv hur kostnaden per deltagare är motiverad utifrån presenterad problemformulering, projektmål samt metod och tillvägagångssätt.**

Kostnaden är väl motiverad utifrån projektets problemformulering och mål. Socialtjänsten står inför en omfattande omställning i samband med den nya socialtjänstlagen, vilket har skapat tydliga behov av kompetensutveckling för både medarbetare och chefer. Projektet utgör en satsning på kompetensutveckling som riktas till flera nivåer inom socialtjänstens verksamheter, och som tillsammans tar ett helhetsgrepp över de identifierade kompetensbehoven. Genom att kombinera chefsutbildning, fördjupad utbildning för nyckelfunktioner samt en utbildningsserie för medarbetare möjliggörs en hållbar kompetensförstärkning som stärker både individernas och organisationens förutsättningar.

Många av de kompetensutvecklingsinsatser som erbjuds i ordinarie verksamhet riktas till begränsade målgrupper, exempelvis inom en specifik stadsdel eller verksamhetsområde. En viktig del i det här projektet är att arbeta strukturerat för att skapa förutsättningar för varaktig förändring, på stadsövergripande nivå. Dessutom finns ett intresse för projektets resultat utanför Stockholms stad, och spridningstillfällen kommer att genomföras för att dela erfarenheter och kunskap med andra kommuner i regionen.

Med tanke på det stora antalet deltagare, projektets strategiska betydelse och en omfattande kompetenssatsning bedömer vi att kostnaden per deltagare är berättigad för att uppnå projektmålen.

**Beskriv eventuella åtgärder om projektet får svårigheter att nå planerad medfinansiering.**

Projektet är väl förankrat hos de avdelningschefer som ansvarar för socialtjänstens verksamheter i staden.



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

Cheferna har involverats löpande under förstudiearbetet samt vid framtagandet av den här ansökan, och är även väl införstådda vad som förväntas i form av deltagarantal och nedlagd tid i projektet. Utöver detta har både medarbetare och chefer involverats i både genomförd behovskartläggning och vid framtagandet av det här projektet. Detta säkerställer projektets relevans och att det finns ett stort intresse för deltagande, både från medarbetare och ansvariga chefer.

Under projektet kommer projektpersonalen att följa upp deltagarantal och deltagartiden varje månad och informera styrgruppen som har mandat att ta till lämpliga åtgärder. Då målgruppen för projektet omfattar ett större antal medarbetare än de som kommer få ta del av insatserna, finns det även möjlighet att planera om genomförandet om behovet uppstår under projekttiden.

Om vi ändå inte lyckas nå planerad medfinansieringsgrad i form av deltagartid kommer Stockholms stad att gå in med kontanta medel.

**Har annan finansiering i form av offentligt stöd/EU-stöd, utöver det som redovisas i ansökan, mottagits eller kommer att mottas för detta projekts ansökta kostnader? Om Ja, vänligen specificera nedan?**

Nej

## **Ekonomi - Övrigt**

**Har stödmottagarna (stödsökande och eventuella samverkansparterna) i detta projekt, vilken/vilka bedriver ekonomisk verksamhet, mottagit statsstöd i enlighet med artiklarna 107-109 i EUF-fördraget eller stöd av mindre betydelse under innevarande och de två närmast förekommande beskattningsåren?**

Nej

**Beskriv kortfattat era rutiner kring redovisning och rapportering av ert projekt.**

Vi kommer att skapa ett särskilt "kostnadsställe" i ekonomisystemet dit fakturor och lönekostnader kopplat till projektet kommer att styras och bokföras. För kostnadsstället kommer det finnas en person som är godkännare och en chef som är attestant. Vid större belopp attesteras fakturorna av högre chef enligt socialnämndens delegationsordning.

Projektekonom tar i samband med ansökan ut en förteckning över bokförda kostnader för perioden. Då det inte kommer vara många fakturor som belastar projektet, går ekonomen in i ekonomisystemet och kontrollerar så att utbetalning är gjord för de poster som inkluderas i ansökan.

Deltagartiden kommer att registreras i samband med varje utbildningstillfälle. Detta säkerställer att endast projektrelevant tid redovisas. Samtliga deltagare kommer att få information om tidsredovisning, varför vi i projektet samlar in deltagarredovisning och hur personuppgifterna kommer hanteras. Deltagarredovisningen kontrolleras av projektpersonal innan den rapporteras till SCB.

En tydlig rutin för projektpersonalens tidrapportering kommer att tas fram vid uppstarten av projektet. Projektpersonalen kommer att rapportera sin arbetstid via projektrummet. I rutinen ska det framgå tydligt vilken tid som kan redovisas i projektet.

**Beskriv vilken extern personal som krävs för genomföra projektet.**

För att genomföra kompetensutvecklingsinsatser kommer vi att upphandla externa aktörer som har



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

erfarenhet av att arbeta evidensbaserat och som kan anpassa utbildningens innehåll och upplägg efter projektets behov. Dessa aktörer ska ha god kunskap om socialtjänstens verksamhet och dess utmaningar för att säkerställa relevant och kvalitativ kompetensutveckling. Det är även viktigt att upphandlade aktörer har god kunskap om hur utbildningsupplägget ska formas för att främja överföring till praktisk användning i det dagliga arbetet. Vid behov kommer vi att köpa in kommunikationsstöd.

**Beskriv hur ni kommer att konkurrensutsätta externa kostnader.**

Kompetensutvecklingsinsatser samt utvärdering kommer att upphandlas i enlighet med kommunens upphandlingsregler. Inköpsarbetet i Stockholms stad utgår från Stockholms stads program för inköp. Programmet bifogas till ansökan.

**Beskriv er ekonomiska förmåga.**

Stockholms stad har en mycket god betalningsförmåga/likviditet. Storleken på belopp rörande detta projekt är inte av större karaktär för staden.

**Beskriv vilken typ av intäkter som projektet kommer att generera.**

**Har moms inkluderats i de faktiska kostnaderna i budget?**

(gäller ej projekt med 40%-modellen)

Nej

## Förankring

**Beskriv hur projektansökan är förankrad hos stödsökande och hos övriga aktörer som medverkar i projektansökan.**

Projektet har en stark och bred förankring inom berörda verksamheter i Stockholms stad och bland övriga aktörer som är involverade. Under förstudiearbetet har ett omfattande kartläggningsarbete genomförts med den målgrupp som projektet riktar sig till. Det har inkluderat intervjuer, workshops och dialoger med medarbetare, chefer på flera nivåer och nyckelfunktioner i verksamheterna. På så sätt har vi säkerställt att projektet utgår från reella behov i organisationen och att insatserna är relevanta och genomförbara.

En särskilt viktig del av förankringsarbetet har varit dialoger med samtliga avdelningschefer, där projektets innehåll och genomförande har diskuterats. På så sätt har vi säkerställt att alla berörda delar av organisationen är informerade, har kunnat påverka projektets utformning och är redo att bidra vid ett eventuellt genomförande. Projektansökan har även presenterats i relevanta nätverk som samlar flera representanter från stadens socialtjänst, så som förändringsledare (som ansvarar för omställningsarbetet till ny socialtjänstlag på stadsdelsnivå), i Forsknings- och utvecklingsforum (som bland annat ansvarar för uppföljningen av omställningen) samt på stadens socialtjänstinternat där över hundra chefer från stadens socialtjänst samlades. Projektet är dessutom väl förankrat hos ansvariga för stadens övergripande omställningsarbete kopplat till den nya socialtjänstlagen, vilket innebär att det även finns ett starkt strategiskt stöd.

För att stärka projektets relevans och kvalitet har dialog även förts med andra kommuner i regionen samt med lärosäten med socionomutbildningar i Stockholm (Stockholms universitet, Marie Cederschiöld högskola och Södertörns högskola). Lärosätena har visat stort intresse för att bidra till projektets utveckling, och kommer att involveras i projektet genom en referensgrupp.



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

**Beskriv hur projektets styrgrupp kommer att sättas samman. Beskriv hur styrgruppens aktörer är relevanta för att tillvarata projektets intressen och resultat.**

Styrgruppen kommer att vara sammansatt av följande personer:

- Socialdirektör, Veronica Carstorp Wolgast (ordförande) veronica.carstorp.wolgast@stockholm.se
- Avdelningschef, avdelningen för strategi och utveckling, socialförvaltningen, Lina Blombergsson lina.blombergsson@stockholm.se
- Avdelningschef, avdelningen för stadsövergripande äldreomsorgsfrågor, äldreförvaltningen, Jonna Hermansson jonna.hermansson@stockholm.se
- Avdelningschef, Social omsorg vuxen, Enskede-Årsta-Vantör stadsdelsförvaltning, Veronica Starck veronica.starck@stockholm.se
- Avdelningschef, Socialtjänstavdelningen, Skärholmens stadsdelsförvaltningen, Anna Hamlin anna.hamlin@stockholm.se
- Biträdande avdelningschef, Utvecklings- och HR-avdelningen, Stadsledningskontoret, Eva Palmheden eva.palmheden.kalms@stockholm.se

Projektledaren för förstudien kommer att vara föredragande.

I styrgruppen finns representanter från stadens centrala organisationer (socialförvaltningen, äldreförvaltningen, stadsledningskontoret) samt från två stadsdelsförvaltningar. Samtliga chefer har mandat att ta beslut för respektive organisation, samt har strategisk kompetens kopplat till kompetensförsörjningsfrågor. Med denna sammansättning får projektet goda förutsättningar att styras och förankras på stadsövergripande såväl som på lokal nivå. Cheferna har även mandat att implementera nya arbetssätt i respektive verksamhet.

Styrgruppen kan vid behov komma att kompletteras med ytterligare avdelningschefer från stadens stadsdelsförvaltningar.

## Sammanfattning

### På svenska

Socialtjänsten står inför en stor kompetensförsörjningsutmaning samtidigt som införandet av en ny socialtjänstlag ställer nya krav på verksamheterna. Medarbetare behöver rustas för ett arbete med fokus på helhetsperspektiv, individanpassat bemötande och det arbete som sker i mötet med individen, både på grund av att det finns utvecklingsbehov idag och att den nya socialtjänstlagen ställer nya krav. Samtidigt behöver chefer stärka sin kompetens för att leda i en ny och förändrad verklighet.

Det övergripande syftet med projektet är därför att rusta befintliga medarbetare och chefer med nödvändig kompetens för att möta framtidens socialtjänst. Genom kompetensutveckling ska medarbetare stärkas i att arbeta professionellt och individanpassat i mötet med socialtjänstens målgrupper, med särskilt fokus på jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering. Samtidigt ska chefer och andra nyckelfunktioner kompetensutvecklas för att kunna stötta medarbetarna i detta arbete och utveckla hållbara strukturer för lärande och uppföljning i verksamheterna.

I projektet tar vi ta ett helhetsgrepp om kompetensutvecklingen för att rusta såväl medarbetare som



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

organisation. Vi planerar en utbildningsserie för medarbetare, fördjupade insatser för nyckelfunktioner och riktad chefsutbildning. Särskild vikt läggs vid att skapa förutsättningar för ett långsiktigt och hållbart lärande, både genom insatsernas pedagogiska upplägg och genom att stärka interna strukturer mot en mer lärande organisation.

#### På engelska

The Social Services sector is facing major challenges in securing and maintaining the necessary skills, at the same time as the introduction of a new Social Services Act places new demands on the operations.

Employees need to be equipped for work with a focus on a holistic perspective, individually tailored support and the work that takes place in the meeting with the individual, both to meet current development needs and to comply with the new legal requirements. At the same time, managers need to strengthen their ability to lead in a changing and evolving context.

The overall aim of the project is therefore to equip existing employees and managers with the necessary skills to meet the demands of the future Social Services. Through targeted training, employees will be strengthened in working professionally to provide individually tailored support, with particular focus on gender equality, accessibility, and non-discrimination. At the same time, managers and other key functions will receive training to better support employees in this work and to develop sustainable structures for learning and follow-up in the daily operations.

In the project, we take a comprehensive approach to skills development and training to equip both employees and the organizations. Planned activities include a training series for employees, in-depth training for key functions, and targeted management training. Particular emphasis is placed on creating the conditions for long-term and sustainable learning, both through the pedagogical design of the activities and by strengthening internal towards a more learning organization.

#### Ekonomi - Budget

ESF-stöd	14 238 996 kr
Budgeterad medfinansiering från projektet	46 %
Krav på medfinansiering från projekt	46 %



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

Bilaga:  
Budgetspecifikation

Datum:  
2025-09-25

Diarienummer:  
25-021-S02

1 (2)

Kostnader socialfond						14 238 996 kr
Direkta kostnader						14 238 996 kr
Personal						7 318 996 kr
Kostnadsbärare	Funktion/Titel	Beskrivning av arbetsuppgifter i projekt	Enhetskostnad	Tjänstgöringsgrad	Antal månader	Summa
212000-0142 STOCKHOLMS KOMMUN	Projektledare	Övergripande ansvar för att leda, planera, samordna, följa upp och sprida projektet samt resultat.	5	100	36	3 690 948 kr
212000-0142 STOCKHOLMS KOMMUN	Projektekonom	Ansvar för budgetuppföljning, redovisning och rapportering av de ekonomiska delarna i projektet.	5	20	36	738 190 kr
212000-0142 STOCKHOLMS KOMMUN	Projektadministratör	Ansvar för administrativa rutiner inkl. deltagarredovisning, ta fram strukturer/mallar, lokalbokning	3	100	36	2 889 858 kr
Externa tjänster						6 820 000 kr
Kostnadsbärare		Beskrivning	Belopp			
212000-0142 STOCKHOLMS KOMMUN		Lärande utvärdering	500 000 kr			
212000-0142 STOCKHOLMS KOMMUN		Digitala föreläsningar	230 000 kr			
212000-0142 STOCKHOLMS KOMMUN		Utbildningskostnader	6 000 000 kr			
212000-0142 STOCKHOLMS KOMMUN		Kommunikationsstöd vid behov	90 000 kr			
Utrustning och materiel och deltagarlokal						100 000 kr
Kostnadsbärare		Beskrivning	Belopp			
212000-0142 STOCKHOLMS KOMMUN		Lokaler vid behov för kompetensutvecklingsinsatser	100 000 kr			



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

Bilaga:  
Budgetspecifikation

Datum:  
2025-09-25

Diarienummer  
25-021-S02

2 (2)

Ersättning / lön till deltagare				11 892 840 kr
Anställda deltagare				11 892 840 kr
Offentligt anställda deltagare				11 892 840 kr
Deltagande företag	Antal personer	Timmar	Belopp	
212000-0142 STOCKHOLMS KOMMUN	1000	26	10 842 000 kr	
212000-0142 STOCKHOLMS KOMMUN	140	18	1 050 840 kr	