

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd kallas till sammanträde 5/2019

Tid Torsdagen den 29 augusti 2019 kl. 18:00

Plats Cronqvistsalen Astrakangatan 19 Hässelby Gård

Stadsdelsnämndens sammanträde

Föredragningslista

**Milla Sörgärde informerar om stadsdelens
integrationsarbete**

Öppen frågestund

- 1 Protokollsjusterare och tid för justering**
- 2 Godkännande av dagordning**
- Medborgarförslag

3 Medborgarförslag angående skötsel av grönytor
Även hantering av medborgarförslag HV 2019/259 och
HV 2019/19
HV 2019/272
- 4 Medborgarförslag om förändringar vid Nälsta utegym**
HV 2019/12
- 5 Medborgarförslag om funktionshindersanpassade
gungor**

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd

Astrakangatan 19
Box 3424
16555 Hässelby
Telefon 08-50804000
Fax 08-50804099
hasselby-vallingby@stockholm.se
stockholm.se

HV 2019/16

Beslutsärenden

6 Månadsrapport juli 2019

HV 2019/376

**7 Riktlinjer för direktupphandling för Hässelby-
Vällingby stadsdelsnämnd**

HV 2019/374

8 Revidering av delegationsordning

HV 2019/420

Remisser

**9 Remiss av motion om staden behöver fler
Stockholmsrum**

HV 2019/307

**10 Remiss om Övergripande
samverkansöverenskommelse mellan Stockholms
stad och Polisregion Stockholm**

HV 2019/250

Anmälan

**11 Rapport om inriktning av FoU-medel för lokala
utvecklingsprojekt och studieresor år 2020
samtredovisning av forsknings- och lokala
utvecklingsprojekt år 2018**

HV 2019/167

**12 Rapport om Handlingsplan för förbättrad
arbetssituation för socialsekreterare
och biståndshandläggare i Stockholms stad**

HV 2019/168

**13 Rapport över arbetet mot felaktiga utbetalningar och
bidragsbrott 2018**

HV 2019/169

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämndAstrakängatan 19
Box 3424
16555 Hässelby
Telefon 08-50804000
Fax 08-50804099
hasselby-vallingby@stockholm.se
stockholm.se**14 Stockholms stads handlingsplan för
förbättrad arbetssituation för socialsekreterare
och biståndshandläggare 2019-2022**

HV 2019/334

15 Ej verkställda beslut, kvartal 2, 2019

HV 2019/375

- 16 Anmälan av medborgarförslag som inte hanteras på nämnd**
HV 2019/82

- 17 Tjänstemannabeslut fattade på delegation**
HV 2019/8

- 18 Ärendelista**
HV 2019/9

- 19 Protokoll från pensionärsrådet**

- 20 Protokoll från funktionshindersrådet**

- 21 Förvaltningschefen informerar**

Sekretess

- 22 Anmälan av sociala delegationens protokoll**

- 23 Tillsynsärende på förskolan Grönkulla**
HV 2019/152

- 24 Begäran om yttrande från Riksdagens ombudsmän (JO)**
HV 2019/237

- 25 Lex Sarah utredningsenheten barn och ungdom**
HV 2019/353

- 26 Nedläggning av faderskapsutredning**

- 27 Nedläggning av faderskapsutredning**

- 28 Begränsning av umgänget enligt 14 § 2 st, 1 p LVU**

- 29 Begränsning av umgänget enligt 14 § 2 st, 1 p LVU och hemlighållande av vistelseort enligt 14 § 2 st 2 p LVU**

- 30 Överflyttning av vårdnad till särskilt förordnad vårdnadshavare**

- 31 Överflyttning av vårdnad till särskilt förordnad**

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämndAstrakängatan 19
Box 3424
16555 Hässelby
Telefon 08-50804000
Fax 08-50804099
hasselby-vallingby@stockholm.se
stockholm.se

vårdnadshavare

- 32 Överflyttning av vårdnad till särskilt förordnad
vårdnadshavare**
- 33 Överflyttning av vårdnad till särskilt förordnad
vårdnadshavare**
- 34 Överflyttning av vårdnad till särskilt förordnad
vårdnadshavare**
- 35 Överflyttning av vårdnad till särskilt förordnad
vårdnadshavare**
- 36 Överflyttning av vårdnad till särskilt förordnad
vårdnadshavare**

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd

Astrakängatan 19
Box 3424
16555 Hässelby
Telefon 08-50804000
Fax 08-50804099
hasselby-vallingby@stockholm.se
stockholm.se

Medborgarförslag angående skötsel av grönytor

3

HV 2019/272



Handläggare
Solveig Nilsson
Telefon: 0850804052

Till
Hässelby-Vällingby
stadsdelsnämnd
2019-08-29

Medborgarförslag om att omvandla gräsmattor till ängsmark.

Svar på tre medborgarförslag dnr HV 2019/272, HV 2019/259 samt HV 2019/19.

Förslag till beslut

Stadsdelsnämnden godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på medborgarförslaget.

Sammanfattning

I tre inlämnade medborgarförslag framförs synpunkter om den nuvarande skötseln av stadens inklusive stadsdelsområdets gräsmattor. I samtliga förslag beskrivs olika åtgärder med det gemensamma målet att öka den biologiska mångfalden genom att bland annat omvandla stadens klippta gräsmattor till ängsmark.

Förvaltningen instämmer till stora delar med de inkomna medborgarförslagen och har för avsikt att utreda möjligheten att utveckla ytterligare grönytor till ängsmark. Först måste emellertid en bedömning göras av i vilken omfattning detta kan ske och vilka gräsytor som kan vara lämpliga att omvandla till slåtterytor utifrån övriga krav och intressekonflikter avseende markanvändning. Områden med stort slitage på grund av stort besöksstryck och som exempelvis används för lek, spontanidrott och picknick måste även fortsättningsvis klippas till bruksgräsmattor.

Ärendets beredning

Detta ärende har utarbetats inom avdelningen för strategi och internservice.

Sammanfattning av medborgarförslagen

I tre inlämnade medborgarförslag framförs synpunkter om den nuvarande skötseln av stadens inklusive stadsdelsområdets gräsmattor. I samtliga förslag beskrivs olika åtgärder med det gemensamma målet att öka den biologiska mångfalden genom att bland annat omvandla stadens klippta gräsmattor till ängsmark.

I förslag med dnr HV 2019/19, framförs att stadens gräsmattor helst ska växa till äng och att förvaltningen med fördel kan så vallört, blåeld, gräslök, akleja, fingerborgsblomma och lavendel.

Förvaltningen uppmanas att uppföra stenmurar, låta gamla döda träd stå kvar och plantera vindskyddande häckar. Syftet är att gynna förekomsten av exempelvis bin. Vallen kan också slås och användas som mat till boskap när nästa svåra torka kommer.

I förslag med dnr HV 2019/259, anser förslagsställaren att många av stadens gräsmattor sköts på ett sätt som bidrar till artfattiga gräsmattor istället för artrika ängar. Vidare hävdar skribenten att det är både billigare och mindre arbetskrävande att sköta en äng i jämförelse med regelbunden hård maskinklippning. Det borde vara enkelt att ändra skötseln av stadens egna ytor. Som en mycket enkel åtgärd föreslås att förvaltningen påbörjar ett projekt där man i så hög grad som möjligt gör om stadsdelsområdets gräsytor till ängsmark. Genom etablering av några valda arter och ny skötselplan tar det enligt skribenten endast ett par år att göra en äng av en gräsmatta.

I förslag med dnr HV 2019/272, föreslår förslagsställaren att gräsyterna inte bör klippas så ofta samt att det lämnas kvar stråk eller öar där gräs och blommor kan växa fritt. Detta för att gynna blommande örter så att bin, humlor och fjärilar kan finna nektar. Blommande örter är inte bara vackra att se på, de är också näringskälla för fjärilar, humlor och bin samt värdväxter åt fjärilslarver. Pärlmorfjärilens larver lever på viol, som det finns gott om i gräsmattorna i Hässelby strand. Larven äter av bladen och förpuppar sig sedan mellan två ihoprullade blad. Blåvingen lever på klöver och käringtand, även det en ört som trivs inom stadsdelsområdet i sluttande söderlägen. Om örterna gynnas blir grönyterna även mer tåliga mot uttorkning, exempelvis så resulterade den extrema torkan sommaren 2018 i fler blommande örter, såsom fingerört, klöver och rölleka, detta gynnade i sin tur

förekomsten av fjärilar. Förslagsställaren anser att eftersom staden har som mål att vara en miljövänlig stad för framtiden så bör staden satsa på att spara gröna ängsstråk i gräsmattorna. För bin, fjärilar, mångfalden och till fågring för stadens medborgare. Skribenten hänvisar också till Naturskyddsföreningens uppmaning till trädgårdsägare att skapa ängsmark som en del av gräsmattan.

Synpunkter och förslag

Stadens övergripande mål är att alla stockholmare ska ha tillgång till parker och naturområden med höga rekreativa och ekologiska värden.

Det är stadsdelsnämnden som har huvudansvaret för drift och investering i stadsdelsområdets parker och naturområden. I stadens budget fördelas medel till stadsdelsnämndernas stadsmiljöverksamhet med utgångspunkt från en fördelningsnyckel som framför allt baseras på andelen park- och naturmark samt dag- och nattbefolkning inom stadsdelsområdet.

Drift och underhåll av parker och naturmark utförs av upphandlade entreprenörer. Vid upprättande av förfrågningsunderlag bestäms skötselnivån, det är därför svårt att under pågående avtalsperiod ändra typ av skötsel samt skötselnivåer.

I takt med att staden förtätas kommer den befintliga grönstrukturen i ytterstaden under de kommande åren att omvandlas till parker med fler sociala kvalitéer än tidigare. Befintlig grönstruktur kommer att rymma fler funktioner för såväl sociala möten, fysisk aktivitet som klimatanpassningsåtgärder. De många anspråken på grönområdena innebär svåra avvägningar mellan olika intressen och det krävs ständigt nya lösningar avseende förvaltning och skötsel av både anlagda parker och naturmark. Förvaltningen arbetar enligt stadens mål för att kunna möta ett ökat besöksstryck, tillgodose behovet av multifunktionella ytor samt bevara den biologiska mångfalden som bidrar till nödvändiga ekosystemtjänster.

Förvaltningen sköter idag ca 18,5 hektar som slåtterytor med uppsamling av slaget gräs. Ytorna ligger vid Skogsbergskroken i Kyrkhamn, intill Kyrkhamnsvägen, Engelska parken i Riddersvik, vid Sörgårdsvägen i övergången mot Björnmossevägen, bakom Krematoriet i Grimsta naturreservat, Johannelundstoppen samt ängen mellan Kanaans väg och Stugängsvägen. Slåtterytor utan uppsamling av slaget gräs bedrivs på ca 3,3 hektar. Ytorna ligger i Nälstråket vid Tvistevägen och Vinstavägen samt vid Kälvesta bollplan.

Att ställa om stadsdelsområdets bruksgräsmattor som normalt klipps ca 10 ggr/säsong till slåtteryta med uppsamling skulle innebära ungefär samma kostnad totalt per kvadratmeter och år. En slåtteräng klipps normalt 1 gång/säsong efter att ängsblommorna har blommat färdigt. Om den slagna vallen är av tillräckligt hög kvalité kan det användas som djurfoder. Då får den slagna vallen ligga kvar ca 2-3 veckor för att fröa, därefter balas vallen som sedan transporteras för användning som djurfoder.

Alla grönytor kan emellertid inte omvandlas till en artrik slåtteryta enbart på grund av att gräset inte klipps mer än 1 gång/säsong. Marken måste ha en lämplig ståndort för örter för att ängen ska bli av bra kvalité, området måste dessutom gå att slå maskinellt. Bäst resultat får man på mager mark som inte beskuggas i någon större utsträckning. Här kan intressanta arter ha överlevt trots gräsklippning. Genom att avstå från klippning under vår och försommar går det att utläsa vilka örter som finns inom ett område. I bästa fall är det bara att fortsättningsvis slå området som en äng. Men vanligtvis är det mycket svårt att så in ängsväxter i en redan befintlig grässvål. De plantor som redan finns på plats har ett stort övertag över små spirande groddplantor. För att lyckas med en övergång från gräsmatta till äng måste också grässvålen fräsas upp.

Förvaltningen instämmer till stora delar med de inkomna medborgarförslagen och har för avsikt att utreda möjligheten att utveckla ytterligare grönytor till ängsmark. Först måste emellertid en bedömning göras av i vilken omfattning detta kan ske och vilka gräsytor som kan vara lämpliga att omvandla till slåtterytor utifrån övriga krav och intressekonflikter avseende markanvändning. Områden med stort slitage på grund av stort besöksstryck och som exempelvis används för lek, spontanidrott och picknic måste även fortsättningsvis klippas till bruksgräsmattor. Ökad andel ängsmarker kommer även innebära en ökad spridning av pollenallergen samt fästingar.

Denise Melin
stadsdelsdirektör

Andrea Hormazabal
tf. chef strategi och interservice

Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning
Strategi-och interservice

Hässelby torg 20-22
Box 3424
16564 Hässelby
Växel 08-50804000
Fax 08-508 04 099
hasselby-vallingby@stockholm.se
stockholm.se

Bilagor:

1. Medborgarförslag, dnr HV 2019/272.
2. Medborgarförslag, dnr HV 2019/259.
3. Medborgarförslag, dnr HV 2019/19

Från: [REDACTED]

Till: Funktion SD04 Hässelby-vällingby <hasselby-vallingby@stockholm.se>

Ärende: Re: Medborgarförslag.

Datum: 4/13/2019 1:17:31 PM

Hej Dani et al,

Jag lägger denna länk till handlingarna

<https://blogs.scientificamerican.com/anthropology-in-practice/the-american-obsession-with-lawns/>

Artikeln belyser den amerikanska besattheten av gräsmattor ur ett antropologiskt perspektiv. Texten ger bakgrund till vilken mening gräsmattan har kommit att få i USA och belyser flera viktiga frågor i relation till detta. Jag hävdar att vi lider av samma problem här som där, därför vill jag att nämnden ska diskutera nyttan med kommunens gräsmattor.

T ex, varför har vi så många gräsmattor? Vad är syftet? Och för vem har vi dem?

Har kommunen genomfört mätningar av effektmålen? T ex, om målet är ökad glädje hos medborgarna, sker det på bekostnad av minskad artrikedom? ”Någon annan betalar”, t ex insekter och fåglar? Minskar glädjen hos medborgarna om vi får mer ängsmark istället för gräsmattor?

Allt gott, lycka till.

Vänliga hälsningar,

[REDACTED]

[REDACTED]

27 mars 2019 kl. 08:11 skrev Funktion SD04 Hässelby-vällingby
<hasselby-vallingby@stockholm.se>:

Hej [REDACTED] och tack för ditt medborgarförslag.

Det har tagits emot och diarieförts på **1.2.4-346-2019**.

Vi återkommer till dig när det är dags för förslaget att hanteras på nämnd.

Med vänliga hälsningar

Dani Cohen, Registrator/ Arkivansvarig

Hässelby-Vällingby Stadsdelsförvaltning, Strategiska enheten

Box 3424, 165 23 Hässelby

Telefon: 08-508 04 518

E-post: dani.cohen@stockholm.se

www.stockholm.se

<image001.png>

Vi hanterar dina personuppgifter enligt offentlighets- och sekretesslagen för diarieföring av handlingar

Information om behandling av personuppgifter

Inom Stockholms stad är det respektive nämnd eller styrelsen i det bolag som hanterar personuppgifterna, som är personuppgiftsansvarig.

På stockholm.se/dataskydd hittar du information om stadens behandling av personuppgifter.

[REDACTED]
Till: Funktion SD04 Hässelby-vällingby <hasselby-vallingby@stockholm.se>

Ärende: Medborgarförslag - låt gräsmattor bli ängsmark

Datum: 6/3/2019 9:36:39 AM

Hej,

Många av stadens och vår stadsdels gräsmattor sköts på ett sätt som gör dem till artfattiga gräsmattor istället för artrika ängar. Att sköta en äng är dessutom både billigare och mindre arbetskrävande i jämförelse med regelbunden hård maskinklippning. Och - vem mår inte bättre av att titta och lukta på en äng full av blommor och bin än att se en trist gräsmatta utan blandat liv? Vi vet att vi måste hitta sätt att värna den biologiska mångfalden och artrikedomen, eftersom de är förutsättningar för mänsklig existens. En tredjedel av Sveriges vilda biarter håller på att försvinna och tillgång till ängsmark har stor betydelse för binas överlevnad.

Som en mycket enkel åtgärd föreslår jag att man påbörjar ett projekt där man i så hög grad som möjligt gör om vår stadsdels gräsytor till ängsmark. De gräsytor som sköts av staden borde vara ganska enkla att bara ändra skötsel av. Genom etablering av några valda arter och ny skötselplan tar det endast ett par år att göra en äng av en gräsmatta. Några kommuner i Sverige har börjat göra detta i viss utsträckning. Se fyra artiklar i länkarna nedan för mer information om varför äng är bättre än gräsmatta. Gör det bara!

https://www.naturkollen.se/operationraddabina/gor_om_grasmattan_till_en_ang/

<https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=406&artikel=6203747>

<https://fof.se/tidning/2019/3/artikel/lat-graset-bli-ang>

<https://www.natursidan.se/nyheter/hardklippta-grasmattor-har-ungefar-samma-biologiska-mangfald-som-betong/>

Hälsningar

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



Från: [REDACTED]

Till: Funktion SD04 Hässelby-vällingby <hasselby-vallingby@stockholm.se>

Ärende: medborgarförslag

Datum: 6/6/2019 10:58:55 PM

Hej!

Detta är ett medborgarförslag angående skötsel av stadsdelens grönytor.

Jag föreslår att gräsyterna bör klippas mer sällan, samt att det lämnas kvar stråk eller öar där gräs och blommor får växa fritt. Detta för att gynna blommande örter, så att bin, humlor och fjärilar kan finna nektar. Staden har hand om de flesta grönytor här och detta kan göra en stor skillnad för den biologiska mångfalden.

Blommande örter är inte bara vackra att se på för människor och näringskälla för fjärilar och humlor och bin, de är även värdväxter åt fjärilslarver. Pärlmorfjärilens larver lever på viol, som det finns gott om på gräsmattorna i Hässelby strand. Larven äter av bladen och förpuppar sig sedan mellan två ihoprullade blad. Om det spars grönskande stråk har eventuellt förpupgade larver större chans att överleva. Blåvingen lever på klöver och käringtand, även det en ört som trivs på våra gräsmattor i sluttande söderläge. Att gynna örterna gör även grönyterna mer torktåliga, under den extrema torkan som var sommaren 2018 var det bara örterna som klarade sig. Som resultat av att det var fler blommande örter, såsom fingerört, klöver, rölleka, sågs det fler fjärilar i området denna vår än vad jag sett under någon annan vår.

Naturskyddsföreningen uppmanar trädgårdsägare att skapa ängsmark av en del av gräsmattan. Se

länken :https://www.naturkollen.se/operationraddabina/gor_om_grasmattan_till_en_ang/

Jag anser att Stockholm som har som mål att vara en miljövänlig stad för framtiden även bör satsa på att spara gröna ängsstråk i gräsmattorna. För bin, fjärilar, mångfalden och till fågling för stadens medborgare. Detta skulle kunna bli ett fint projekt som skulle bli poppis på social medier dessutom!

Kontakta gärna mig och ni vill utveckla detta.

[REDACTED]

Medborgarförslag om
förändringar vid Nälsta
utegym

4

HV 2019/12



Handläggare
Solveig Nilsson
Telefon: 0850804052

Till
Hässelby-Vällingby
stadsdelsnämnd
2019-08-29

Medborgarförslag om förändringar vid Nälsta utomhusgym.

Svar på medborgarförslag, dnr 2019/12.

Förslag till beslut

1. Stadsdelsnämnden godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på medborgarförslaget.
2. Stadsdelsnämnden överlämnar medborgarförslaget till trafiknämnden för vidare hantering.

Sammanfattning

I inkommet medborgarförslag framförs olika förslag till förbättringar samt uppgradering av Nälsta utomhusgym. Förslagsställaren menar också att utomhusgymmet har utsatts för en del vandalism och använts som lekplats vilket gjort att det nu behöver repareras.

Förvaltningen har för avsikt att prioritera kontroll samt nödvändiga reparationer av Nälsta utomhusgym. Förvaltningen planerar också att byta ut grusbeläggningen mot träflis med syfte att förbättra träningsmiljön. Vidare ska kostnaderna för en eventuell utökning av befintlig gymutrustning med en installation av "Battle Ropes" utredas. Därutöver vill förvaltningen informera om att det inte är möjligt att tillgodose samma variationsrikedom avseende utrustning på ett utomhusgym som man traditionellt finner på ett inomhusgym. Förvaltningen kommer därför inte att utveckla gymmet med lösa delar med olika vikter som går att byta utifrån olika användares behov. Alla delar på ett utomhusgym måste vara fastmonterade, eventuellt lösa delar skulle tyvärr ganska snart försvinna från platsen. I övrigt har förvaltningen förståelse för inkomna synpunkter avseende trafikskyltning för att förhindra felaktig parkering vid utomhusgymmet, trafikfrågor faller emellertid inte inom stadsdelsnämndens ansvarsområde. Inom Stockholms stad är det trafiknämnden som har det övergripande ansvaret för trafikfrågor.

Ärendets beredning

Detta ärende har utarbetats inom avdelningen för strategi och internservice.

Ärendet

I inkommet medborgarförslag framförs olika förslag till förbättringar samt uppgradering av Nälsta utomhusgym. Förslagsställaren menar också att utomhusgymmet har utsatts för en del vandalism och använts som lekplats vilket gjort att det nu behöver repareras. Utomhusgymmet har träredskap som har fasta vikter som inte går att ändra vilket har medfört att vissa användare har använt stenar och stockar för att lägga till vikter, detta har slitit på redskapen.

Vidare föreslås:

- Att gymredskapen anpassas med rörliga delar för olika vikter som går att byta utifrån olika användares behov.
- Att 3-4 st "Battle Ropes" anläggs bredvid boulebanan för styrke- och konditionsträning.
- Att grusbeläggningen byts mot träflis för att förlänga tiden för redskapens användbarhet och göra det lättare för användare att slippa hårt grus på redskapen.

Vidare påpekas att flera bilburna gym-användare kör av från Skattegårdsvägen intill Nälsta utomhusgym och parkerar på gräset samt på gång- och cykelvägar. Detta är trafikfarligt och bör leda till penningböter. Skribenten föreslår därför att trafikskyltar om parkering och genomfart förbjuden, sätts upp vid avfarten från Skattegårdsvägen intill den gång- och cykelväg som leder till utegymmet.

Synpunkter och förslag

Förvaltningen har för avsikt att prioritera kontroll samt nödvändiga reparationer av Nälsta utomhusgym. Förvaltningen planerar också att byta ut grusbeläggningen mot träflis med syfte att förbättra träningsmiljön. Vidare ska kostnaderna för en eventuell utökning av befintlig gymutrustning med en installation av "Battle Ropes" utredas. Därutöver vill förvaltningen informera om att det inte är möjligt att tillgodose samma variationsrikedom avseende utrustning på ett utomhusgym som man traditionellt finner på ett inomhusgym. Förvaltningen kommer därför inte att utveckla gymmet med lösa delar med olika vikter som går att byta utifrån olika användares behov. Alla delar på ett utomhusgym måste vara fastmonterade, eventuellt lösa delar skulle tyvärr ganska snart försvinna från platsen.

I övrigt har förvaltningen förståelse för inkomna synpunkter avseende trafikskyltning för att förhindra felaktig parkering vid utomhusgymmet, trafikfrågor faller emellertid inte inom stadsdelsnämndens ansvarsområde. Inom Stockholms stad är det trafیکنämnden som har det övergripande ansvaret för trafikfrågor. Ansvaret omfattar bland annat strategisk trafikplanering, detaljplanering, planering för framkomlighet samt utfärdande av stadens lokala trafikföreskrifter. Förvaltningen föreslår därför att stadsdelsnämnden överlämnar medborgarförslaget till trafیکنämnden för vidare hantering.

Denise Melin
stadsdelsdirektör

Andrea Hormazabal
tf. chef strategi och
internservice

Bilaga: Medborgarförslag, dnr 2019/12.

-----Ursprungligt meddelande-----

Från: [REDACTED]

Skickat: den 25 februari 2019 14:30

Till: Funktion SD04 Hässelby-vällingby <hasselby-vallingby@stockholm.se>

Ämne: Medborgarförslag: Reparation och uppgradering vid Nälsta Utegy

Hej Hässelby-Vällingby Stadsdelsförvaltning,

Det här medborgarförslaget föreslår att vid Nälsta utegym:

- genomgå kontroll av gymredskap och reparera alla som det har tärts på.
- anpassa gymredskapen med rörliga delar för olika vikter som går att lägga på eller ta av utefter olika användares behov.

- byta ut grusbeläggningen mot träflis för att förlänga redskapens hälsa och göra det lättare för användare att slippa hårt grus på redskapen.

- anlägga 3-4 st Battle Ropes bredvid boulebanan för styrke- och konditionsträning som dessa vid Dalens utegym i Göteborg:

<https://e.cdn-expressen.se/images/2d/1d/2d1dc00035e64f5794763509aea06f5e/16x9/640@60.jpg>

källa:

<https://www.expressen.se/gt/gratis-gymmet-som-ar-tillgangligt-for-alla/>

- sätta upp skyltar vid intilliggande avfart från Skattegårdsvägen till cykel- och gångväg som leder till utegymmet om att parkering och genomfart är förbjuden på dessa cykel- och gångvägar med bil och motorcykel. När gymmet är extra populärt om sommaren märks det att flera bilburna användare inte har lärt sig om den här trafikregeln.

Bakgrund:

För några år sen byggde stadsdelen och Idrottsförvaltningen ett Nälsta utegym intill Nälstabadet. Nu har detta utegym c:a 4 år på nacken och har varit välanvänd i många år. Utegymmet har träredskap som har fasta vikter som inte går att ändra vilket att vissa användare har använt stenar och stockar för att lägga till vikter, vilket har tärt på träredskapen.

Utegymmet har utsatts för en del vandalism och använts som lekplats vilket gjort att den nu behöver en del reparationer. Det går också att dra lärdomar av grusbeläggningen på utegymmet i jämförelse med andra utegym som det som färdigställdes 2017-2018 intill Lunda industriområde i Spånga-Tensta. Det vore att rekommendera att byta ut gruset mot träflis som det i Lunda som är mycket bättre för redskap och användare.

Det har också märkts att flera bilburna gym-användare kör av från Skattegårdsvägen intill Nälsta utegym och parkerar på gräs och cykel- och gångvägar. Det här är trafikfarligt och ska leda till penningböter.

Källa: <https://lawline.se/answers/408>

Mvh,

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Medborgarförslag om
funktionshindersonpassade
gator

5

HV 2019/16

Handläggare
Solveig Nilsson
Telefon: 0850804052**Till**
Hässelby-Vällingby
stadsdelsnämnd
2019-08-29

Medborgarförslag om funktionshindersanpassade gungor.

Svar på medborgarförslag, dnr HV 2019/16.

Förslag till beslut

Stadsdelsnämnden godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på medborgarförslaget.

Sammanfattning

I inkommet medborgarförslag framförs önskemål om att en lekplats utrustas med en gunga anpassad till barn som är rullstolsburna. Förslagsställaren framför att tillgänglighet och delaktighet är viktigt för alla barn men alltför ofta blir funktionshinder ett hinder för lek.

Varje år beslutas om budget för nya parkinvesteringar inför nästkommande treårsperiod. I samband med budgetplaneringen inför varje nytt verksamhetsår beaktar förvaltningen inkomna önskemål från invånarna och bedömer vad som är genomförbart utifrån tilldelade medel samt utifrån övriga behov av upprustning och utveckling av befintliga lekplatser och parklekar.

Förvaltningen är positiv till förslaget och har för avsikt att prioritera frågan i samband med budgetplaneringen inför 2020. Förvaltningen kommer att se över möjligheten att hitta en lämplig placering av en gunga för rullstolsburna barn inom stadsdelsområdet.

Ärendets beredning

Detta ärende har utarbetats inom avdelningen för strategi och internservice.

Ärendet

I inkommet medborgarförslag framförs önskemål om att en lekplats utrustas med en gunga anpassad till barn som är rullstolsburna. Förslagsställaren framför att tillgänglighet och delaktighet är viktigt för alla barn men alltför ofta blir funktionshinder ett hinder för lek. Barn som är rullstolsburna behöver också ha möjlighet att ha roligt i stadens parklekar och lekplatser. Med anledning av detta föreslås att en rullstolsgunga installeras på lämplig plats inom Hässelby-Vällingby stadsdelsområde.

Synpunkter och förslag

Varje år beslutas om budget för nya parkinvesteringar inför nästkommande treårsperiod. I samband med budgetplaneringen inför varje nytt verksamhetsår beaktar förvaltningen inkomna önskemål från invånarna och bedömer vad som är genomförbart utifrån tilldelade medel samt utifrån övriga behov av upprustning och utveckling av befintliga lekplatser och parklekar.

Förvaltningen är positiv till förslaget och har för avsikt att prioritera frågan i samband med budgetplaneringen inför 2020. Förvaltningen kommer att se över möjligheten att hitta en lämplig placering av en gunga för rullstolsburna barn inom stadsdelsområdet.

Denise Melin
stadsdelsdirektör

Andrea Hormazabal
tf. chef strategi och
internservice

Bilaga: Medborgarförslag, dnr HV 2019/16.

-----Ursprungligt meddelande-----

Från: Insyn Sverige - Stockholms stad - Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd

<no_reply@insynsverige.se>

Skickat: den 16 mars 2019 08:22

Till: Funktion SD04 Hässelby-vällingby <hasselby-vallingby@stockholm.se>

Ämne: Inkommet medborgarförslag från insynsverige.se

Rubrik: Utrusta en lekplats med en gunga till barn som är rullstolsburna

Förslag:

Tillgänglighet och delaktighet är viktigt för alla barn. Men alltför ofta blir funktionshinder ett hinder för lek.

Barn som är rullstolsburna behöver också ha möjlighet för att ha kul i våra parklekar.

Jag föreslår att en rullstolsgunga installeras på lämplig plats i Hässelby-Vällingby.

Tex: <https://www.kpln.se/product/rullstolsgunga>

mvh,

[Redacted signature]

[Redacted text block]

Inkom 2019-03-16 08:21:37

Månadsrapport juli 2019

6

HV 2019/376

Handläggare
Catharina Liljedahl
Telefon: 0850804038**Till**
Hässelby-Vällingby Stadsdelsnämnd
2019-08-29

Månadsrapport juli 2019 – ekonomi och verksamhet

Förslag till beslut

Stadsdelsnämnden beslutar att godkänna månadsrapport juli 2019.

Sammanfattning

Förvaltningen prognostiserar en budget i balans efter åtgärder och resultatdispositioner. De åtgärder som beslutas i verksamhetsplanen följs och har givit viss effekt. För att nå en budget i balans krävs ytterligare och mer kraftfulla åtgärder, arbete med att ta fram nya åtgärdsplaner pågår. Förvaltningen har infört anställningsstopp som gäller tills vidare. Den största utmaning att uppnå budget i balans finns vid beställarsidan inom stöd och service till personer med funktionsnedsättning, barn- och ungdom inom verksamhetsområdet individ och familj samt inom äldreomsorgens utförarenheter. Djupare analyser och mer utförliga kommentarer återfinns i tertialrapporter och verksamhetsberättelse.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts av ekonomiavdelningen i samverkan med samtliga avdelningar.



Kommentarer till månadsrapport juli

Ekonomisk prognos 2019

Förvaltningen prognostiserar ett underskott om 7,5 mnkr före resultatöverföringar och en budget i balans efter åtgärder och resultatöverföringar. Förvaltningen följer de av nämnden i verksamhetsplanen beslutade åtgärderna. Hittills har de givit viss effekt. För att nå en budget i balans krävs ytterligare och mer kraftfulla åtgärder. Förvaltningen har infört anställningsstopp som gäller tillsvidare. Arbete med att ta fram nya åtgärdsplaner pågår. Prognosen baseras på bokföring januari-juli samt beräknade belopp för återstående del av året.

Prognos per JULI 2019 (mnkr, netto)	Justerad netto budget 2019	Bokfört netto jan-jul	Prognos efter åtgärder 2019	Avvikelse mot justerad budget 2019	% Avvikelse mot netto- budget
Nämnd o förvaltningsadministration	61,4	31,7	53,4	8,0	13,0%
Individ- och familjeomsorg	233,7	149,0	241,2	-7,5	-3,2%
<i>varav socialpsykiatri</i>	51,5	26,8	48,0	3,5	6,8%
<i>varav barn&ungdom</i>	146,2	95,7	154,2	-8,0	-5,5%
<i>varav vuxen</i>	36,0	26,5	39,0	-3,0	-8,3%
Flyktingmottagande	0,0	2,5	-3,5	3,5	7,0%
Stadsmiljöverksamhet inkl avskrivningar & räntor	31,2	16,8	31,2	0,0	0,0%
<i>varav avskrivningar och internränta</i>	11,6	6,4	11,6	0,0	0,0%
Förskoleverksamhet	419,8	235,7	414,3	5,5	1,3%
Aldreomsorg	633,5	382,6	639,5	-6,0	-0,9%
Stöd och service till personer med funktionsnedsättning	371,3	227,6	384,3	-13,0	-3,5%
Barn, kultur och fritid (BKF)	34,7	18,9	34,0	0,7	2,0%
Arbetsmarknadsåtgärder	23,1	13,2	22,3	0,8	3,5%
Ekonomiskt bistånd	130,1	77,8	129,6	0,5	0,4%
<i>varav handläggning</i>	31,1	19,4	31,1	0,0	
Totalt drift före resultatöverföringar	1 938,8	1 155,7	1 946,3	-7,5	
Resultatenheternas överskott från 2018				32,2	
Resultatenheternas överskott till 2020				-24,7	
Totalt drift efter resultatöverföringar				0,0	
Investeringar	20,5	4,3	20,5	0,0	
<i>Varav stadsmiljöverksamhet</i>	20,5	4,3	20,5	0,0	
<i>varav inventarier och maskiner</i>					

Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning
Ekonomi

Hässelby torg 20-22
Box 3424
16564 Hässelby
Växel 08-50804000
Fax 08-508 04 099
hasselby-vallingby@stockholm.se
stockholm.se

Nämnd- och förvaltningsadministration

Nämnd- och förvaltningsadministration prognostiserar ett överskott om 8,0 mnkr, bland annat beroende på vakanser.

Individ- och familjeomsorg

Individ- och familjeomsorgen prognostiserar sammantaget ett underskott om 7,5 mnkr (-3,2%). Underskottet hänförs till barn- och ungdom samt vuxenverksamheten och kommenteras under respektive rubrik.

Socialpsykiatri

	Planering 2019	Utfall 2019 juli	Utfall 2019 Snitt jan-jul	Utfall 2018 Snitt jan-jul
Insats (antal)				
Antal personer med insats per månad totalt		322	321	
Gruppboende	29,0	29,0	28,4	26,4
HVB	9,0	7,0	8,1	10,3
Stödboende	18	18	18	14
*Boendestöd 1 - 7 timmar	112	77	77	118
*Boendestöd 8-18 timmar	408	428	418	484
*Boendestöd 19 - timmar	530	522	587	477

Socialpsykiatri prognostiserar ett överskott om 3,5 mnkr. Överskottet hänförs till såväl beställarverksamheten som utförarverksamheterna och förklaras bland annat av flera placeringar till en lägre kostnad än beräknat.

Vuxen

	Planering 2019	Utfall 2019 juli	Utfall 2019 Snitt jan-jul	Utfall 2018 Snitt jan-jul
Insats (antal)				
Hem för vård och boende, HVB	2,7	1,8	2,5	4,0
LVM och § 12-placeringar	0,7	0,0	0,8	0,5
Stödboende	20	19	19,1	23
Försöks- tränings- och jourlägenheter redovisas i T1, T2 och bokslut	140	0		
Antal pågående ärenden den 1a i månaden		248	264	

Vuxenverksamheten prognostiserar efter budgethållningsåtgärder ett underskott om 3,0 mnkr (-8,3%). Underskottet förklaras bland annat av högre kostnader för placeringar på LVM-hem, stödboende och härbärgen än budgeterat. Verksamhetens budgethållningsåtgärder består bland annat av att finna insatser till en lägre kostnad. Hittills har dessa åtgärder inte givit effekt.

Barn och ungdom

	Planering 2019	Utfall 2019 juli	Utfall 2019 Shitt jan-jul	Utfall 2018 Shitt jan-jul
Antal helårsplatser				
§ 12 Hem	3,4	2,9	4,5	4,9
HVB-hem	6,9	5,4	7,0	6,2
Stödboende	5,1	12	14	17
Jourhem	17,3	29	28	26
Skyddat boende	5	7	8	
Antal pågående ärenden den 1a i månaden		650	685	

Barn och ungdomsverksamheten prognostiserar efter budgethållningsåtgärder ett underskott om 8,0 mnkr (-5,5%). Underskottet beror primärt på ökade kostnader för placering av barn och ungdomar på HVB-hem, jourhem samt SIS-institutioner. Verksamhetens budgethållningsåtgärder består bland annat av noggrann genomgång av placeringsinsatser samt att egen öppenvård alltid beviljas i första hand. Hittills har dessa åtgärder inte givit väntad effekt.

Flyktingmottagande

Flyktingverksamhet

	Planering 2019	Utfall 2019 juli	Utfall 2019 Shitt jan-jul	Utfall 2018 Shitt jan-jul
Antal helårsplatser				
Ensamkommande flyktingbarn	101	71	88	143

Verksamheten för ensamkommande barn och ungdomar prognostiserar ett överskott om 3,5 mnkr. Överskottet hänförs till att förvaltningen har förhandlat ner dygnspriserna för boende för ensamkommande barn och ungdomar samtidigt som antalet med beslutade insatser minskat och därmed också kostnaden för handläggning. För närvarande handlägger enheten för ensamkommande flyktingbarn placeringar för 71 barn vilket är en minskning med 30 barn sedan december 2018.

Stadsmiljö inklusive avskrivningar och internränta

Stadsmiljö visar en budget i balans. Avskrivningar och internränta prognostiserar ett resultat i balans med budget.

Förskoleverksamhet

Antal inskrivna barn	Planering 2019	Utfall 2019	Utfall 2019	Utfall 2018
		juli	Shitt jan-jul	Shitt jan-jul
1-3 år fsk	951	971	970	968
4-5 år fsk	1 638	1 434	1 614	1 608
Allmän fsk	13	4	4	13
Totalt	2 602	2 409	2 588	2 588
Inskrivningsgrad	2018	2018		2017
Barn 2-5 år	96%	95%		95%

Förskoleverksamheten prognostiserar ett överskott om 5,5 mnkr före resultatöverföringar och ett överskott om 11,5 efter resultatöverföringar. Överskottet hänförs till vakanshållning inom administrationen samt senareläggning av planerat underhåll. Förskolorna har färre antal barn inskrivna under hösten än beräknat, varför en anpassning av bemanningen pågår. Förskolorna använder fondmedel för bland annat kompetensutvecklingssatsningar. Barnomsorgsgarantin uppfylls.

Äldreomsorg

Insatser enligt SoL för äldre

	Planering 2019	Utfall 2019	Utfall 2019	Utfall 2018
		juli	Shitt jan-jul	Shitt jan-jul
Antal personer med insats per månad totalt*		2 219	2 230	2 228
Antal personer med enbart insats trygghetslarm		355	355	348
Hemtjänst (antal beställda dagtimmar)	44 700	41 200	40 833	42 903
Hemtjänst (antal utförda dagtimmar)	39 300	36 691	36 577	37 137
Hemtjänst (antal månadsinsatser)	1 200	1 176	1 207	1 220
Servicehus (antal timmar)	5 050	5 402	5 085	4 140
Servicehus (antal personer)	94	98	94	83
Vård- och omsorgsboende (antal heltidsplatser)	462	486	476	497

Verksamhetsområdet *äldreomsorg* totalt prognostiserar före resultatöverföring ett underskott om 6,0 mnkr (-0,9%) och ett underskott om 4,5 mnkr efter budgethållningsåtgärder och resultatöverföring. Underskottet hänför sig till utförarverksamheterna hemtjänsten, Skolörtens servicehus samt Koppargårdens vård och omsorgsboende.

Inom stadsdelen har 2 219 (ca 20%) personer över 65 år någon form av insats, varav 355 personer enbart har insatsen trygghetslarm. Beställarverksamheten prognostiserar en budget i balans efter

åtgärder. Under senaste månaderna har behovet av vård- och omsorgsplatser ökat vilket brukar ske under sommarmånaderna. Behovet av servicehus och hemtjänst är i stort sett oförändrat jämfört med föregående månad. Verksamhetens budgethållningsåtgärder består bland annat av tätare uppföljning av hemtjänstinsatserna, säkerställa att insatsbesluten är aktuella och att den enskilde har rätt beslut och får den insats som är beslutad.

Inom äldreomsorgens utförarverksamheter finns utmaningarna inom hemtjänsten, Skolörtens servicehus samt Koppargårdens vård och omsorgsboende som har en betydligt lägre beläggningsgrad och därmed lägre intäkter än budgeterat. Utförarenheterna erhöll föregående år stimulansmedel för ökad bemanning motsvarande 6,2 mnkr, detta upphörde från och med år 2019. Samtliga utförarverksamheter arbetar med att anpassa bemanningen och schemaläggningen till aktuella intäkter.

Stöd och service till personer med funktionsnedsättning

Insatser stöd och service till personer med funktionsnedsättning

Antal personer/timmar	Planering 2019	Utfall 2019	Utfall 2019	Utfall 2018
		juli	Snitt jan-jul	Snitt jan-jul
Antal personer med insats per månad totalt		804	829	847
Hemtjänst (antal beställda dagtimmar)	3 200	2 700	3 102	3 568
Hemtjänst (antal utförda dagtimmar)	2 750	2 321	2 524	2 741
Hemtjänst personer	150	112	126	143
Personlig assistans LSS timmar	2 900	2 874	2 566	3 671
Barn- och vuxenboende, SoL (antal personer)	21	21	21	23
Barn- och vuxenboende, LSS (antal personer)	139	145	144	141
Daglig verksamhet (antal personer)	294	308	310	305

Verksamhetsområdet *stöd och service till personer med funktionsnedsättning* totalt prognostiserar efter budgethållningsåtgärder ett underskott om 13,0 mnkr (-3,5%). Underskottet hänförs till beställarenheten.

Beställarverksamhetens prognostiserade underskott beror primärt på en stor andel placeringar utanför valfrihetssystemet vilket medför högre dygnspriser än vad nivåersättningen räcker till. Förvaltningen arbetar med att omförhandla priser avseende individuella avtal för att minska underskottet. Hittills har prisförhandlingarna inneburit en minskad kostnad motsvarande 2,0 mnkr på helårsbasis.

Utförarenheterna inom funktionsnedsättning prognostiserar en budget i balans.

Ekonomiskt bistånd

Ekonomiskt bistånd

	Planering 2019	Utfall 2019 juli	Utfall 2019 Snitt jan-jul	Utfall 2018 Snitt jan-jul
Antal hushåll	900	945	949	839
Kostnad (tkr/mån)	8 486	9 646	9 091	8 059
Medelbidrag staden				

Ekonomiskt bistånd prognostiserar ett överskott om 0,5 mnkr (0,4%). Antalet bidragshushåll i juni månad var 973 att jämföra med budgeterad nivå som är 900 hushåll. För juli är preliminärt antal bidragshushåll 945. Jämfört med juli 2018 är det en ökning med 92 hushåll. Ökningen av hushållen avser nyanlända som anvisas till stadsdelen och personer som kommer utifrån med anknytning till boende i stadsdelen.

Ca 17 personer har visstidsanställning/nystartsarbete

Arbetsmarknadsåtgärder

Arbetsmarknadsinsatser

	Planering 2019	Utfall 2019 juli	Utfall 2019 Snitt jan-jul	Utfall 2018 Snitt jan-jul
OSA antal helårsplatser	20	20	19	15
Visstidsanställningar/Stockholmsjobb	20	17	21	20
Feriearbeten Tkr	11 900		–	
Feriearbeten antal	950		–	

Arbetsmarknadsåtgärder prognostiserar ett överskott om 0,8 mnkr. Överskottet hänförs till erhållna intäkter som inte vid tidigare prognoser var bekräftade.

Övriga verksamheter

Kultur- och föreningsverksamhet inklusive fritidsverksamhet prognostiserar ett överskott om 0,7 mnkr. Överskottet hänförs till att programområdet erhållit projektmedel.

Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning
Ekonomi

Hässelby torg 20-22
Box 3424
16564 Hässelby
Växel 08-50804000
Fax 08-508 04 099
hasselby-vallingby@stockholm.se
stockholm.se

Investeringar

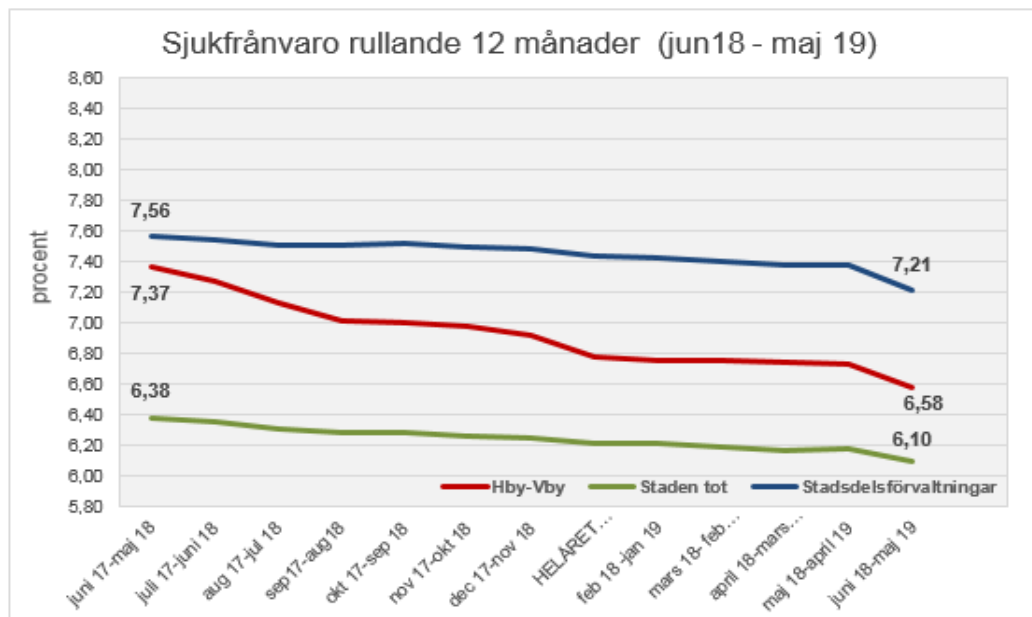
Investeringar avseende maskiner och inventarier prognostiseras i balans med budget.

Investeringar avseende stadsmiljö prognostiseras i balans med budget.

Sjukskrivning

Sjukfrånvaro rullande 12 månader

Förvaltningens sjukskrivningstal ligger på en lägre nivå än stadsdelsförvaltningarna totalt i staden. Rullande 12 månaders sjukskrivningstal för maj 2019 är 6,58 % att jämföra med 7,56 % föregående år. Totalt för stadsdelarna inklusive Hässelby/Vällingby är sjukfrånvaron 7,21 %.



Ovan visas en jämförelse med övriga stadsdelsförvaltningar samt staden totalt. Förvaltningen arbetar intensivt och målmedvetet för att sänka sjukfrånvaron.

Förvaltningens förslag

Förvaltningen föreslår att stadsdelsnämnden godkänner förvaltningens ekonomiska månadsrapport för juli 2019.

Denise Melin
Stadsdelsdirektör

Catharina Liljedahl
Avdelningschef

Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning
Ekonomi

Hässelby torg 20-22
Box 3424
16564 Hässelby
Växel 08-50804000
Fax 08-508 04 099
hasselby-vallingby@stockholm.se
stockholm.se

Attesterat av

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

Namn	Datum
Denise Melin, Stadsdelsdirektör	2019-08-12
Catharina Liljedahl, Ansvarig	2019-08-12

Riktlinjer för
direktupphandling för
Hässelby-Vällingby
stadsdelsnämnd

7

HV 2019/374

Handläggare
Catharina Liljedahl
Telefon: 0850804038**Till**
Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd
2019-08-29

Riktlinjer för direktupphandling för Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd

Förvaltningens förslag till beslut

1. Stadsdelsnämnden godkänner förvaltningens förslag till Riktlinjer för direktupphandling för Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd.

Denise Melin
stadsdelsdirektör

Catharina Liljedahl
avdelningschef

Sammanfattning

I Stockholms stads budget bilaga åtta finns regler för ekonomisk förvaltning. Av 4 kap. 3 § regler för ekonomisk förvaltning följer att varje nämnd inom Stockholms stad är en egen upphandlande myndighet. Upphandlande myndighet är enligt lagen om offentlig upphandling och Regler för ekonomisk förvaltning skyldig att anta riktlinjer för direktupphandling. Stadsledningskontoret har utfärdat en anvisning – Tillämpningsanvisning för direktupphandling – som anger de minimikrav upphandlande myndighets riktlinjer ska uppfylla. Förslaget till direktupphandling uppfyller de krav som ställs i tillämpningsanvisningen.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom ekonomiavdelningen.

Ärendet

I Stockholms stads budget bilaga åtta finns regler för ekonomisk förvaltning. Av 4 kap. 3 § regler för ekonomisk förvaltning följer att varje nämnd inom Stockholms stad är en egen upphandlande myndighet. Av 4 kap. 5 § regler för ekonomisk förvaltning följer att varje upphandlande myndighet ska besluta om riktlinjer för användningen av direktupphandling inom sin organisation. Stadsledningskontoret utfärdar anvisningar för miniminivåer avseende innehåll och omfattning av riktlinjerna.

Förslaget till riktlinjerna inleds med en kort redogörelse för när direktupphandling får användas och har i övrigt utformats i enlighet med de krav som ställs i stadsledningskontorets tillämpningsanvisning för direktupphandling. Till riktlinjerna finns en anvisning som praktiskt förklarar hur man genomför en direktupphandling.

Förvaltningens synpunkter och förslag

Förvaltningen föreslår att stadsdelsnämnden godkänner förvaltningens förslag till Riktlinjer för direktupphandling för Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd.

Bilagor

1. Riktlinjer för direktupphandling för Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd
2. Tillämpningsanvisningar och grundläggande principer vid direktupphandling
3. Mall för offertförfrågan och utvärdering via direktupphandling
4. Mall för dokumentation av direktupphandling mellan 30 000-100 000 kr
5. Mall för dokumentation av direktupphandling över 100 000 kr

Attesterat av

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

Namn	Datum
Denise Melin, Stadsdelsdirektör	2019-08-07
Catharina Liljedahl, Ansvarig	2019-08-07

Mall för dokumentation för direktupphandling över 100 000 kr

I samband med lagändring 1 juli 2014 infördes en bestämmelse om dokumentationsplikt för direktupphandlingar över 100 000 kr. Uppgifterna i denna mall uppfyller kravet för dokumentationsplikten.

Allmän information

Nämnden/bolagets namn:		Organisations Nr (ändra inte):	212000-0142
Ansvarig chef:			
Ansvarig för att genomföra upphandlingen:			

Direktupphandlingen

Diarienummer: Kontakta registraturen (se mail nedan) för att tilldela ärendet ett diarienr		
Föremålet för upphandlingen (Vara/Tjänst): Kort beskrivning av inköpet		
Syftet med inköpet: (frivillig uppgift)		
Avtalets totala beräknade värde:	kronor (exklusive moms)	Varav värde ev. option:

Tillvaratagande av konkurrensen (sätt kryss i rutan och fyll i uppgifterna för aktuellt alternativ)

☐	Direktupphandlingen annonserades elektroniskt: (för upphandlingar över 100 000 kronor bör annonsering övervägas, ta först kontakt med Hässelby-Vällingbys Upphandlingsansvarige)	Annonstens referens nr:	
☐	Offertförfrågan sänd till minst tre leverantörer: (för upphandlingar över 30 000 kronor bör skriftlig offert infordras från minst 3 leverantörer)	Ange namnen på företagen som sändes offertförfrågan:	
		1.	
		2.	
		3.	
		4.	
		5.	
		Kommentar (varför färre än fem):	
☐	Ingen konkurrensutsättning genomförd	Kommentar:	

Resultatet

Offerter inkommit från: (Kom ihåg att meddela samtliga offererande företag beslutet)	Ange namnen på företagen
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
Vinnande leverantör:	
Vinnande lev. org. nr:	
Skälet till beslutet om tilldelning:	
Tidpunkten för kontraktets genomförande eller kontraktets löptid:	

Sänd originalavtalet per post till registraturen. Maila ifylld dokumentationsmall tillsammans med samtliga offerter till registraturen hasselby-vallingby@stockholm.se

Mall för dokumentation av direktupphandling mellan 30 000 – 100 000 kr

Ärende: Ett beskrivande namn på behovet	
Enhet:	
Ansvarig beställare:	
Vara/tjänst:	
Kontroll mot avtalsdatabasen:	Ja/nej
Kontaktade leverantörer:	
Leverantör 1	
Leverantör 2	
Leverantör 3	
Leverantör 4	
Leverantör 5	
Val av leverantör: Beskriv skäl för tilldelning	
Antal bifogade offerter:	
Inköpspris: Totala värdet av behovet, ange det samlade värdet exkl. moms	
Beskrivning av behov: Kan inkludera information om konsekvenser vid utebliven leverans, enstaka behov eller återkommande etc.	
Datum:	
Underskrift:	
Namnförtydligande:	

Dokumentationen ska alltid sparas och hållas ordnad på ett sätt så att den enkelt kan återfinnas och förvaras i en pärm på enheten. Maila ifylld dokumentationsmall och avtal till registraturen hasselby-vallingby@stockholm.se

Offertförfrågan för direktupphandling avseende vara/tjänst

(Fyll i det gråmarkerade)

Under månad/år avser förvaltningen att, genomföra/anskaffa vilken vara/tjänst det gäller.

Förvaltningen avser att teckna avtal med en offererande leverantör.

Syfte:

Beskriv syftet med upphandlingen, svara på frågan varför? (Kan utgå)

Kravspecifikation:

Beskriv tydligt och koncist vad du önskar dvs vilka krav omfattas varan/tjänsten av. Tänk på att kraven ska vara rimliga i förhållande till behovet.

Krav -tips! Samtliga bil och transportkostnader ska ingå i offererat pris, om tilläggsbeställningar tillkommer ska timpris anges, offererat pris anges alltid utan moms, lägsta garantitid (om vara).

Varan/tjänsten omfattar nedan krav:

- XXXXX
- XXXXX

Mål:

Beskriv målet med varan/tjänsten, vad kommer anskaffningen att innebära.

Omfattning: Antal personer/timmar/stycken.

När:

Fyll i information för när du önskar svar på offertförfrågan.

Under förutsättning att vara/tjänst kan erbjudas och att kostnaden för denna motsvarar våra ekonomiska möjligheter tar förvaltningen tacksamt mot svar på offertförfrågan senast den:

Datum-månad-år (kl. xx)

Till följande mailadress: xxxx@stockholm.se

Denna offertförfrågan skickas också till x stycken av era konkurrenter.

Utvärdering:

Beskriv vilken leverantör vi kommer att köpa från om vi får flera anbud/svar på offert från leverantörer. Det är viktigt att det tydligt framgår att det ekonomiskt mest fördelaktiga kommer väljas.

Exempel på utvärdering:

Den leverantör som kan erbjuda utbildningen som överensstämmer med våra krav enligt kravspecifikationen inom sju (7) dagar och som kan levereras till efterfrågat datum, till bästa pris kommer att erhålla avtalet.

~~Då närhet till kund och snabb leverans är viktigt, ska det framgå i anbudet vilken leverantör som kan leverera till kund till bästa pris.~~

Med vänlig hälsning,

Namn

Titel

Enhet

Ange din förvaltning

Tillämpningsanvisningar och grundläggande principer vid direktupphandling

Anvisning

En direktupphandling ska endast ske när du ska köpa en vara eller tjänst som inte finns upphandlad och som har ett värde som är mindre än 586 907 kr/år eller under hela avtalstiden. (enl. upphandlingsmyndigheten, fr.o.m. 1 januari 2018)

1. Som beställare ska du först undersöka om varan eller tjänsten finns upphandlad i Stockholms stad och att Hässelby-Vällingby SDF omfattas av det ramavtal där varan/tjänsten ingår.
2. Sökningen görs i avtalsdatabasen. Du hittar avtalsdatabasen på intranätet i verktygsmenyn. Sök efter den vara/tjänst du är i behov av i sökfältet. Kontrollera att Hässelby-Vällingby SDF finns med under rubrik ”avropade enheter”.
3. Om det finns ett avtal i avtalsdatabasen som motsvarar den vara eller tjänst du har behov av ska en beställning alltid ske via inköpssystemet eller ett avrop göras via avtalsdatabasen.

Så här gör du en direktupphandling

Finns varan eller tjänsten inte i avtalsdatabasen ska en direktupphandling göras. Beroende på offertförfrågans värde gäller olika rutiner.

Värde på direktupphandling under 30 000 kr/år eller avtalstid

1. För att dra nytta av konkurrensen på marknaden ska du skicka en skriftlig förfrågan till tre tänkbara leverantörer, som ska inkomma med skriftligt anbud/offert.
2. Använd **"Mall för offertförfrågan"** (Bilaga 2).
3. När du fattat beslut om leverantör, maila en inskannad kopia av offerten och utvärderingen till ekonomiavdelningens funktionsbrevlåda för upphandling. funktion.upphandling-inkop.hasselby-vallingby@stockholm.se

Värde på direktupphandling mellan 30 000 – 100 000 kr/år eller avtalstid

1. Beslut om direktupphandling ska ske i samråd med respektive avdelningschef. Avdelningschefen ansvarar för att med övriga avdelningschefer se över förvaltningens hela behov av inköp av samma slag. Samråd sker även med upphandlingssamordnare.
2. Kontakta registrator för ett diarienummer innan direktupphandlingen påbörjas.
3. Använd **"Mall för offertförfrågan"** (Bilaga 2). Sänd förfrågan till minst tre olika lämpliga leverantörer.
4. För dokumentation använd **"Mall för dokumentation för direktupphandling mellan 30 000 – 100 000 kr"** (bilaga 3)
5. Seriositetsprövning ska göras av upphandlingssamordnare innan avtal tecknas.
6. Skanna avtalet och sänd dokumentationen till registraturen. hasselby-vallingby@stockholm.se
7. Avtalet och dokumentationen ska alltid sparas på enheten och hållas ordnad på ett sätt så att den enkelt kan återfinnas, exempelvis förvaras i en pärm på enheten.

Värde på direktupphandling över 100 000 – 586 907 kr/år eller under avtalstid

1. Beslut om direktupphandling ska ske i samråd med respektive avdelningschef. Avdelningschefen ansvarar för att med övriga avdelningschefer se över förvaltningens hela behov av inköp av samma slag. Samråd sker även med upphandlingssamordnare.
2. Kontakta registrator för ett diarienummer innan direktupphandlingen påbörjas.
3. Annonsering ska övervägas.
8. Om annonsering ej sker använd **"Mall för offertförfrågan"** (bilaga 2). Sänd förfrågan till minst tre olika lämpliga leverantörer.
4. För dokumentation ska **"Mall för dokumentation för direktupphandling över 100 000 kr"** (bilaga 4) användas.
5. Seriositetsprövning ska göras av upphandlingssamordnare innan avtal tecknas.
6. Skriftliga avtal ska upprättas.
7. Skanna originalavtalet och dokumentationen och sänd till registraturen. hasselby-vallingby@stockholm.se
8. Avtalet och dokumentationen ska alltid sparas på enheten och hållas ordnad på ett sätt så att den enkelt kan återfinnas, exempelvis förvaras i en pärm på enheten.

Grundläggande principer

Icke-diskriminering

Principen om icke-diskriminering innebär ett förbud mot att diskriminera leverantörer på grund av deras nationalitet (t.ex.

medborgarskap, etablerings- eller verksamhetsland). Den upphandlande myndigheten får inte ställa krav som bara svenska företag känner till eller kan klara att uppfylla. Det gäller även när den upphandlande myndigheten inte förväntar sig att några utländska leverantörer ska lämna anbud. Anbudsgivare från andra orter ska behandlas på samma sätt som företag från den egna kommunen.

Likabehandling

Principen om likabehandling innebär att alla leverantörer ska ges samma förutsättningar. Alla leverantörer måste till exempel få tillgång till samma information samtidigt, så att ingen leverantör får ett övertag. Upphandlaren får exempelvis inte acceptera ett anbud som lämnats in för sent, eftersom samma regler och tidsfrister ska gälla alla.

Ömsesidigt erkännande

Principen om ömsesidigt erkännande innebär att intyg och certifikat som har utfärdats av en medlemsstats myndigheter ska gälla också i övriga EU- och EES-länder.

Proportionalitet

Proportionalitetsprincipen innebär att kraven och villkoren i upphandlingen ska stå i rimlig proportion till det som upphandlas. De åtgärder som den upphandlande myndigheten genomför får inte gå utöver vad som är nödvändigt för den aktuella upphandlingen.

Öppenhet

Principen om öppenhet (transparens) innebär att upphandlingar ska präglas av öppenhet och förutsebarhet. Uppgifter som gäller upphandlingen får inte hemlighållas. Upphandlingen ska därför som utgångspunkt annonseras så att vem som helst kan lämna anbud i upphandlingen. De leverantörer som lämnat ansökan eller anbud i upphandlingen ska informeras om resultatet.

Upphandlingsdokumenten ska vara förutsebara, det vill säga klart och tydligt formulerade och innehålla samtliga krav som ställs.

Riktlinjer för direktupphandling vid Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning

Inledning

I upphandlingslagstiftningen anges att en upphandlande myndighet eller enhet ska besluta om riktlinjer för användning av direktupphandling. Inom Stockholms stad är varje nämnd och bolag en egen upphandlande myndighet/enhet och ska därmed fastställa riktlinjer för sin verksamhet.

Med direktupphandling avses upphandlingar utan krav på anbud i viss form. Med direktupphandling avses i denna riktlinje alla köp och beställningar utanför befintliga avtal och ramavtal, oavsett belopp.

Stadens upphandlingsverksamhet ska präglas av ett affärsmässigt agerande och de, enligt lagen om offentlig upphandling (LOU), grundläggande principerna om:

- Icke diskriminering
- Likabehandling
- Ömsesidigt erkännande
- Proportionalitet
- Öppenhet

Direktupphandling - lag och praxis

Direktupphandling är ett upphandlingsförfarande som får användas om värdet på inköpet understiger direktupphandlingsgränsen.

Direktupphandlingsgränsen varierar beroende på vilken upphandlingslag som är tillämplig. Beloppsgränsen uppdateras vartannat år. Nuvarande beloppsgräns är 586 907 kr (år 2018). Aktuella värden för alla upphandlingslagar finns på upphandlingsmyndighetens webbplats, länk:

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/direktupphandling>.

Ett inköp får aldrig delas upp i mindre delar i syfte att hamna under gränsen för direktupphandling och en direktupphandling utesluter inte konkurrensutsättning. Konkurrensutsättning ska alltid övervägas för alla direktupphandlingar oavsett värde. Värdet ska beräknas exklusive mervärdesskatt, men inklusive options- och förlängningsklausuler. Options- och förlängningsklausuler ska betraktas som om de kommer att utnyttjas.

Det är den upphandlande myndighetens samlade behov, det vill säga hela nämndens inköp av samma slag under räkenskapsåret, som ska beaktas vid bedömningen av om anskaffningen kan göras genom en direktupphandling. Bedömningen ska inte göras utifrån en enskild enhets eller avdelnings behov.

Direktupphandling kan även göras i vissa andra fall, förutsatt att något av de lagstadgade undantagen är tillämpligt på det aktuella inköpet (jfr. 6 kap 12-19 §§ LOU/LUF¹). Vid återopande av lagstadgade undantag är det alltid den upphandlande myndigheten som ska kunna visa att undantaget är tillämpligt. Att verksamheten hamnar i tidsnöd på grund av bristande planering, och/eller inte har tagit hänsyn till en eventuell överprövningsprocess, kan exempelvis aldrig anses utgöra synnerlig brådska.

Dokumentation

Det finns lagstadgad dokumentationsplikt för direktupphandlingar över 100 000 kronor som genomförs enligt LOU/LUF (19 kap. 30§) och LUF² (15 kap.20§). Dokumentationsplikten gäller för samtliga direktupphandlingar som genomförs enligt LUK³. Dokumentationen ska vara tillräcklig för att motivera myndighetens beslut under direktupphandlingens samtliga skeenden.

I stadens regler för ekonomisk förvaltning kapitel 4 Upphandling och inköp § 6 anges följande:

”Grundregeln är att alla beslut om genomförande av upphandling, direktupphandling eller avrop ska dokumenteras på ett sådant sätt att det framgår vem som har fattat beslutet, i vilket syfte samt det ungefärliga värdet av den gjorda beställningen.”

Dokumentation och seriositetsprövning ska ske i enlighet med framtagna rutinbeskrivningar och mallar för dokumentation (Se bilagor).

När direktupphandling får användas

Ett behov av en vara eller en tjänst kan i vissa fall tillgodoses genom en direktupphandling. I första hand ska varan eller tjänsten köpas (avropas) från de avtal som finns upphandlande.

¹ LUF Lag om upphandling inom försörjningssektorerna.

² LUF² Lag om upphandling på försvars- och säkerhetsområdet.

³ LUK Lag om upphandling av koncessioner.

Direktupphandling får därför endast ske när båda nedanstående punkter är uppfyllda samtidigt.

- det saknas centralt avtal, ramavtal, gemensamt avtal eller lokalt avtal för det som ska köpas
- värdet av det som ska anskaffas överstiger inte beloppsgränsen för direktupphandling (586 907 kr, år 2018)



Så begär du in offerter för att kunna jämföra pris och kvalitet

Vid varje direktupphandling måste du göra avvägningar för att få en vara eller tjänst till önskad kvalitet och till ett förmånligt pris. Vid en direktupphandling finns även möjlighet att förhandla med leverantörerna. För att du enklare ska kunna jämföra offerterna/anbuden är det viktigt att du, när du tar in offerter, tänker på:

- Vilket ditt behov är och hur det kan beskrivas och avgränsas?
- Hur ditt behov kan täckas, finns det olika alternativ?
- Vilka kvalitetskrav ställer du på varan eller tjänsten?
- Hur påverkar ditt kvalitetskrav priset på varan eller tjänsten?

Kontroll och seriositetsprövning

Även vid direktupphandling ska kontroll ske att leverantören fullgör

sina skyldigheter mot samhället, såsom betalning av skatter och avgifter mm.. Seriositetsprövningens innehåll och omfattning beror på såväl värdet av, som föremålet för direktupphandling.

Elektronisk faktura

Från 1 april 2019 gäller lag på e-faktura till offentlig sektor. Staden tar i dagsläget helst emot fakturor i formatet Svefaktura, version 1.0 alternativt PEPPOL BIS Billing 3.0.

Detta gäller även för alla direktupphandlingar (köp med faktura).

Bilagor

1. Tillämpningsanvisningar och grundläggande principer vid direktupphandling
2. Mall för offertförfrågan
3. Dokumentation för direktupphandlingar mellan 30 000 – 100 000 kr/exkl. moms.
4. Dokumentation för direktupphandlingar över 100 000 kr/exkl. moms.

Remiss av motion om staden
behöver fler Stockholmsrum

9

HV 2019/307

Handläggare
Carina Fromm
Telefon: 0850805178**Till**
Hässelby-Vällingby Stadsdelsnämnd
2019-08-29

Remiss av motion om staden behöver fler Stockholmsrum

Motion av Emilia Bjuggren och Anders Göransson (båda S)
KS 2019/729

Förslag till beslut

Stadsdelsnämnden beslutar att motion (KS 2019/729) om staden behöver fler Stockholmsrum besvaras med hänvisning till vad som sägs i stadsdelsförvaltningens tjänsteutlåtande.

Bakgrund

På Kulturhuset finns idag Stockholmsrummet, ett informations-center om Stockholm, med bland annat en modell över staden som illustrerar hur staden kan och ska växa. I en motion påpekar Emilia Bjuggren och Anders Göransson (båda S) att flera expansiva stadsdelar inte finns med i modellen.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom avdelningen för Strategi och internservice.

Ärendet

Motionärerna menar att det är viktigt att alla delar av Stockholms stad syns i den offentliga diskussionen och föreslår därför att:

- staden öppnar två nya Stockholmsrum som fångar upp den utbyggnad som sker i Västerort och Söderort.
- rummen placeras på strategiska platser i respektive områden.

Synpunkter och förslag

Stadsdelsförvaltningen instämmer i att ytterstadsdelarna behöver synas i den offentliga diskussionen på flera sätt men menar att behovet av ett Stockholmsrum i Västerort är litet. Expansionen av alla stadsdelar kan med fördel illustreras i det befintliga Stockholmsrummet i stadens Kulturhus.

Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning
Strategi-och internservice

Hässelby torg 20-22
Box 3424
16564 Hässelby
Växel 08-50804000
Fax 08-508 04 099
hasselby-vallingby@stockholm.se
stockholm.se

Denise Melin
Stadsdelsdirektör

Bilagor

1. Remiss av motion om staden behöver fler Stockholmsrum

Attesterat av

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

Namn	Datum
Denise Melin, Stadsdelsdirektör	2019-08-07

Staden behöver fler Stockholmsrum

Stockholm ska växa med 140 000 bostäder fram till år 2030. Idag finns drygt 121 000 bostäder i en planering som är olika långt gången. 100 000 av dem ligger utanför tullarna¹. Det är i dessa områden som framtidens Stockholm växer.

På Kulturhuset finns Stockholmsrummet. Det är ett informationscenter om staden Stockholm beläget på bottenvåningen i Kulturhuset med ingång från Sergels torg. Det invigdes den 20 oktober 2015 av Stockholms finansborgarråd Karin Wanngård. Där berättas om den växande staden, framtidens Stockholm och vägen dit.

Det är en fantastisk plats. Inte minst den modell över Stockholm som finns i golvet och där besökaren har möjligheten att få en överblick av hur staden kan och ska växa. Tyvärr saknas stora delar av det Stockholm där expansionen kommer att äga rum: Järva, Farsta, Skärholmen är några stadsdelar som inte ingår i modellen. Lovvärda försök har gjorts för att kompensera och komplettera, bland annat med Virtual Reality-versioner av bebyggelsen på Nya Årstadfältet och den planerade stadsdelen Kista Äng. Allt för att ge en bättre bild över hur staden utvecklas.

Vi menar dock att det inte räcker. Ska vi bygga ett Stockholm som håller ihop, ett Stockholm för alla, är det viktigt att det också syns i den offentliga diskussionen. Vi vill därför att Stockholmsrummet kompletteras med ytterligare två Stockholmsrum, placerade i Söderort respektive Västerort. Härigenom visar vi den stad som växer samtidigt som vi bidrar till att göra staden mer sammanhängande genom att satsa på en god offentlig miljö.

Med anledning av ovan anförda föreslår vi

Att staden öppnar två nya Stockholmsrum som fångar upp den utbyggnad som sker i Västerort och Söderort.

Att rummen placeras på strategiska platser i respektive område.

Stockholm den 6 maj 2019

Emilia Bjuggren och Anders Göransson

¹ 31 mars 2019 fanns 121 642 i olika stadier av planering. 68 231 i Söderort, 31 501 i Västerort och 21 928 i Innerstan.

Till berörd remissinstans

Remiss av Motion om staden behöver fler Stockholmsrum

Remiss från kommunstyrelsen Stockholms stad

Ni ombeds att yttra er över bifogad remiss senast 2019-09-10. Kontakta ansvarig handläggare om ni inte kan svara inom utsatt tid.

Stadsledningskontoret för yttrande senast 2019-09-24.

Ansvarig handläggare är Annika Borg.
Telefonnummer: 0850829146.

Instruktioner för remissvar

Remissinstanser inom eDok (Stockholms stads ärendehanteringssystem)

- Använd funktionen Svara på remiss för expediering till kommunstyrelsens registratur (KF/KS kansli).
- Använd korrespondensverktyget för att skicka de expedierade handlingarna i Word-format till RII-remissvar.SLK@stockholm.se
- Ange diarienummer KS 2019/729 i ämnesraden.
- Bilägg inte remissen.

Övriga remissinstanser

- Skicka remissvaret i PDF-format till kommunstyrelsen@stockholm.se
- Skicka remissvaret i Word-format till RII-remissvar.SLK@stockholm.se
- Ange diarienummer KS 2019/729 i ämnesraden.
- Bilägg inte remissen.

Kommunstyrelsen
Rotel II

Ragnar Östbergs plan 1
Stadshuset
105 35 Stockholm
Telefon
Växel 08-508 290 00
Fax
kommunstyrelsen@stockholm.se
stockholm.se

Remissinstanser

- Stadsledningskontoret
- Exploateringsnämnden
- Fastighetsnämnden

- Kulturnämnden
- Stadsbyggnadsnämnden
- Farsta stadsdelsnämnd
- Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd
- Norrmalms stadsdelsnämnd
- Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd
- Skärholmens stadsdelsnämnd
- Spånga-Tensta stadsdelsnämnd

Bilagor

1. Följebrev Motion om staden behöver fler Stockholmsrum, KS 2019/729
2. Motion om staden behöver fler Stockholmsrum

Med vänlig hälsning,

Annika Borg
Rotel II

Remiss om Övergripande
samverkansöverenskommelse
mellan Stockholms stad och
Polisregion Stockholm

10

HV 2019/250

Handläggare
Marie Janemar**Till**
Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd
2019-08-29

Remiss om Övergripande samverkansöverenskommelse mellan Stockholms stad och Polisregion Stockholm

Remiss från kommunstyrelsen
Dnr KS 2019/656

Förslag till beslut

Stadsdelsnämnden godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

Sammanfattning

Tidigare samverkansavtal mellan Stockholms stad och Polisregion Stockholm löpte ut i maj 2019, en förlängning har tecknats i väntan på denna överenskommelse. Överenskommelsen ska skapa förutsättningar och mandat för att stärka det gemensamma brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet både centralt och lokalt. I överenskommelsen lyfts sex prioriterade stadsövergripande områden. Dessa är unga i risk för kriminalitet, avhopparverksamhet för kriminella, arbetet mot våldsbejakande extremism, särskilt utsatta och sårbara brottsoffer, otillåten påverkan samt riktat arbete mot avgränsande platser och utsatta områden. I överenskommelsen föreslås också hur det trygghets- och brottsförebyggande arbetet ska organiseras.

Förvaltningen ser positivt på förslaget till överenskommelse. Förslaget gör det tydligt var i organisationen de mer strategiska frågorna ska beslutas och följas upp samt var det operativa arbetet ska organiseras. Det är också positivt att det tydliggörs att fackförvaltningar ska ingå i det trygghets- och brottsförebyggande arbetet. Förvaltningen vill lyfta att för fler av de prioriterade områdena behövs specialistkunskap och/ eller stor erfarenhet av frågan varför stadsövergripande kompetensutveckling samt samordning kan behövas. I förslaget skrivs att uppföljning och statistik kommer att utvecklas. Förvaltningen ser mycket positivt på detta och välkomnar en stadsövergripande modell.

Bakgrund

Otrygghet kopplat till brottslighet är en upplevelse som varierar utifrån flera faktorer som exempelvis ålder, kön och var i staden man bor. I stadens återkommande trygghetsmätning konstateras en generell ökning av otrygghet i staden och främst i delar av ytterstaden. Samma mätning visar samtidigt att en majoritet av invånarna i staden inte är otrygga eller oroliga för att utsättas för brott. Samverkan sker idag mellan staden och polisen i en mängd olika frågor, alltifrån lokalt trygghetsarbete och krisberedskap till mer för stunden påkallade uppdrag som särskilda evenemang. För att ytterligare sätta ramar och struktur för ett långsiktigt samarbete har stadsledningskontoret tillsammans med Polisregion Stockholm tagit fram en ny övergripande samverkansöverenskommelse mellan Stockholms stad och Polisregion Stockholm.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom staben för strategi och internservice.

Ärendet

Tidigare samverkansavtal för 2015-2019, dnr 320-845/2015 mellan Stockholms stad och Polisregion Stockholm löpte ut i maj 2019, en förlängning har tecknats i väntan på denna överenskommelse. Det övergripande målet med samverkansöverenskommelsen är att stockholmarnas trygghet ska öka och att den faktiska brottsligheten ska minska. Överenskommelsen ska skapa förutsättningar och mandat för att stärka det gemensamma brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet både centralt och lokalt. Arbetet utgår från berörda parter ansvarsområde, organisation och gällande lagstiftning. Stadens och polisens arbete behöver kontinuerligt stämmas av med berörda parter, utvecklas och intensifieras med utgångspunkt i lokala lägesbilder, trygghetsmätningar, andra statistiska underlag och orsaksanalyser. Samtliga involverade parter bär ett särskilt ansvar för att samverkansöverenskommelsen respekteras, utvecklas och hålls vid liv. Utifrån den övergripande överenskommelsen ska en lokal överenskommelse tas fram mellan lokalpolisområde och stadsdelsförvaltning.

Ett antal för tillfället prioriterade utmaningar lyfts fram i överenskommelsen där samverkan är särskilt påkallad på såväl lokal som central nivå. De prioriterade samverkansområdena är: unga i risk för kriminalitet, avhopparverksamhet för kriminella, arbetet mot våldsbejakande extremism, särskilt utsatta och sårbara brottsoffer, otillåten påverkan och riktat arbete mot avgränsade platser och utsatta områden. Inriktningen för dessa områden sker centralt men ska avspeglas i de lokala överenskommelserna där så är relevant kopplat till lokal lägesbild. Till överenskommelsen

kopplas en handlingsplan med syfte att formulera en struktur för de prioriterade samverkansområden och andra stadsövergripande samverkansinsatser där stadens fackförvaltningar och bolag är involverade tillsammans med polisen. Handlingsplanen kommer löpande att följas upp och resultat kommer att presenteras årligen.

Synpunkter och förslag

Förvaltningen ser positivt på förslaget till överenskommelse. Vidare är det positivt att det finns ett förslag till hur arbetet ska organiseras centralt och lokalt. Förslaget gör det tydligt var i organisationen de mer strategiska frågorna ska beslutas och följas upp samt var det operativa arbetet ska organiseras. Det är också positivt att det tydliggörs att fackförvaltningar ska ingå i den lokala styrgruppen. Förvaltningen har sedan ett år tillbaka ett pågående arbete för att öka tryggheten och minska brottsligheten. Arbetet genomförs i nära samarbete med polisen och är i stort organiserat som det föreslås i överenskommelsen. Förvaltningen erfarenhet hitintills är att detta är ett bra sätt att styra och organisera arbetet.

I överenskommelsen lyfts sex prioriterade stadsövergripande områden. Dessa är unga i risk för kriminalitet, avhoppbar verksamhet för kriminella, arbetet mot våldsbejakande extremism, särskilt utsatta och sårbara brottsoffer, otillåten påverkan samt riktat arbete mot avgränsande platser och utsatta områden. De prioriterade områdena ska även avspegla sig i den lokala överenskommelsen, vilket förvaltningen ser positivt på. Förvaltningen vill lyfta att för fler av dessa prioriterade områden behövs specialistkunskap och/eller stor erfarenhet av frågan varför stadsövergripande kompetensutveckling kan vara positivt. Vidare kan det vara bra att överväga om dessa områden ska samordnas stadsövergripande, med lokal förankring, för att säkra tillräcklig kompetens och erfarenhet om området.

Otrygghet och brottslighet beror ofta på komplexa samband varför effekten av trygghets- och brottsförebyggande arbete kan vara svårt att mäta. I dag finns ett antal datakällor som Trygghetsmätningen, Stockholmsenkäten, kriminalstatistik, mm. I förslaget skrivs att uppföljning och statistik kommer att utvecklas. Förvaltningen ser mycket positivt på detta och välkomnar en stadsövergripande modell.

Denise Melin
Stadsdelsdirektör

Bilagor

1. Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande
2. Övergripande samverkanöverenskommelse mellan
Stockholms stad och Polisregion Stockholm.

Attesterat av

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

Namn	Datum
Denise Melin, Stadsdelsdirektör	2019-08-06

Övergripande samverkans- överenskommelse

mellan Stockholms stad och Polisregion Stockholm



Denna övergripande samverkansöverenskommelse gäller fr.o.m. datum för underskrift tills vidare.

Inledning

Stockholm ska vara en trygg och säker stad att bo och vistas i. Detta är ett ansvar som sträcker sig över både Stockholms stads och Polisregion Stockholms verksamheter. Otrygghet kopplat till brottslighet är en upplevelse som påverkas av flera faktorer som exempelvis ålder, kön och var i staden man bor. Detta visar sig i stadens återkommande trygghetsmätning där en generell ökning av otrygghet kan konstateras i staden och främst i delar av ytterstaden. Genom denna samverkansöverenskommelse betonar polisen och staden en prioritering av ökad säkerhet på de platser i staden där brottsligheten idag är hög.

En strukturerad samverkan mellan staden och polisen är nödvändig för att nå ett effektivt samordnat brottsförebyggande arbete som bidrar till ökad säkerhet och trygghet. Det är angeläget att polisen och staden gemensamt initierar och deltar i stadsövergripande och lokala samarbeten med näringsliv, civilsamhället och för ändamålet viktiga myndigheter som exempelvis Kriminalvården, Åklagarmyndigheten, Kronofogden, Försäkringskassan, Region Stockholm och Brandförsvaret.

Stadens och polisens trygghets- och brottsförebyggande arbete behöver kontinuerligt stämmas av med berörda parter, utvecklas och intensifieras med utgångspunkt i lokala lägesbilder, trygghetsmätningar, andra statistiska underlag och orsaksanalyser. Samtliga involverade parter bär ett särskilt ansvar för att samverkansöverenskommelsen respekteras, utvecklas och hålls vid liv.

Syfte

Syftet med denna övergripande samverkansöverenskommelse mellan Stockholms stad och Polisregion Stockholm är att på ledningsnivå skapa förutsättningar för att stärka det gemensamma brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet. Arbetet utgår från berörda parter ansvarsområde, organisation och gällande lagstiftning.

Mål

Det övergripande målet med samverkansöverenskommelsen är att stockholmarnas upplevda trygghet ska öka och att den faktiska brottsligheten ska minska. Vid tiden då överenskommelsen undertecknas kommer båda parter presentera aktuella mätningar avseende otrygghet och brottslighet i staden. Dessa ska följas upp årligen med målsättningen om ökad trygghet och minskad brottslighet. De lokala samverkansöverenskommelserna fastställer samverkansområden utifrån lägesbilder och lokala orsaksanalyser och ska innehålla relevanta mål som följs upp.

Det finns några prioriterade utmaningar för Stockholm som pekas ut i denna överenskommelse. Delmål och indikatorer kommer att tas fram för samtliga dessa prioriterade samverkansområden och årligen följas upp av en stadsövergripande styrgrupp.

Struktur för arbetet

Ett effektivt brottsförebyggande och trygghetsskapande arbete innebär långsiktiga och kortsiktiga åtgärder som riktas både till den generella, allmänna nivån och till särskilda individer och grupper eller specifikt otrygga platser. Det handlar om att minska riskfaktorer och öka skyddsfaktorer genom ett långsiktigt brottsförebyggande arbete men även om att skyndsamt kunna samordna riktade insatser. De åtgärder som genomförs ska vara evidensbaserade och utgå från en kontinuerligt uppdaterad lägesbild och orsaksanalys. I synnerhet det sistnämnda är av avgörande vikt för att kvalitetsgranska arbetet.

Övergripande handlingsplan

Till denna övergripande samverkansöverenskommelse kopplas en handlingsplan med syfte att formulera en struktur för de övergripande prioriterade samverkansområden och andra stadsövergripande samverkansinsatser där stadens fackförvaltningar och bolag är involverade tillsammans med polisen. I handlingsplanen specificeras mål, inriktning, ansvarsfördelning, aktiviteter, åtaganden, tidsplan och uppföljning av respektive övergripande samverkansområde. Handlingsplanen följs upp löpande och i slutet av varje år sammanställer den övergripande beredningsgruppen resultat och genomförda åtgärder samt tar fram en plan för kommande år. Resultatet av sammanställningen redovisas även till de lokala samverkansorganisationerna.

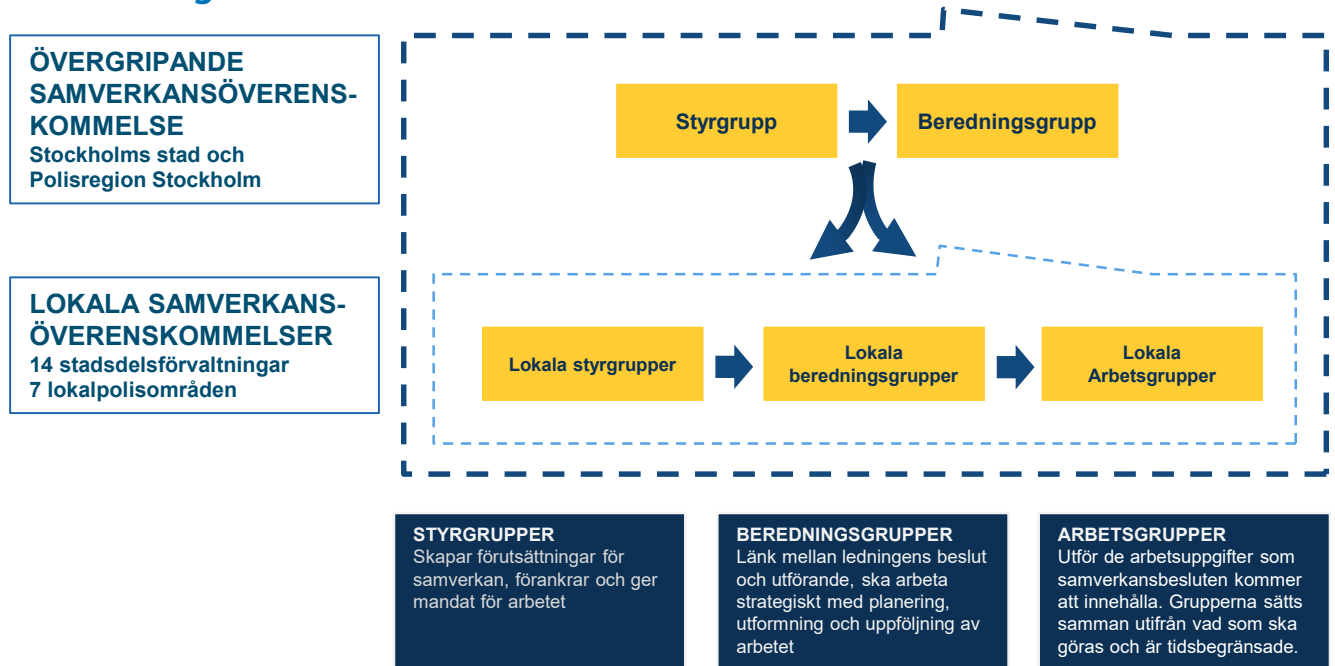
Lokal samverkansöverenskommelse

För att samordna ett lokalt brottsförebyggande och trygghetsskapande arbete behövs en lokal lägesbild om brott och otrygghet. Denna tas först fram separat från staden och polisen och sedan läggs de olika lägesbilderna ihop för en gemensam analys av de aktuella problemen i området och orsakerna till dessa. För att kunna göra bra orsaksanalyser kan kommunpolis och kommunala samordnare behöva stöd från andra som t.ex. underrättelsepersonal, controllers, analytiker eller andra experter.

Utifrån orsaksanalysen enas parterna om inriktning, fokusområden, mål och uppföljning i den lokala samverkansöverenskommelsen och till denna kopplas en åtgärdsplan där det operativa arbetet beskrivs. I detta ska de prioriterade samverkansområdena tas i beaktan. De lokala lägesbilderna ska innehålla en geografisk analys där avgränsade platser med hög brottslighet och otrygghet som kräver gemensamma åtgärder identifieras. I åtgärdsplanen specificeras de insatser som ska genomföras, hur de ska utföras, ansvariga och tidsplan. Arbetet ska kontinuerligt dokumenteras och följas upp genom beskrivning av det genomförda arbetet, effekter av åtgärderna och löpande återkoppling till den lokala styrgruppen.

De lokala samverkansorganisationerna ska använda de gemensamma mallarna för lokal överenskommelse för likställigheten, det är också möjligt att använda en gemensam mall för åtgärdsplaner. För att åtaganden från båda parter ska kunna realiseras behöver de tas med i ordinarie verksamhetsplanering och budgetprocess. För detta krävs god framförhållning av arbetet. De lokala samverkansöverenskommelserna ska revideras och vid behov uppdateras vartannat år.

Samverkansorganisation överenskommelsen



Övergripande samverkansorganisation

En tydlig ledning som ger klara direktiv, operativt mandat och tydliga huvudmannaskap är förutsättningar för ett framgångsrikt arbete. Det kontinuerliga samarbetet utifrån denna samverkansöverenskommelse innebär att polisledning och stadens ledning får ett helhetsperspektiv och därmed kan lägga grund för åtgärder inom den egna verksamhetens mål och uppdrag.

Styrgrupp

Styrgruppen för den övergripande samverkansöverenskommelsen ska ansvara för att det finns en långsiktighet i det gemensamma samverkansarbetet mellan Stockholms stad och Polisregion Stockholm. Styrgruppens representanter ska ha mandat att besluta och fullfölja de inriktningar och aktiviteter som beslutats i den övergripande samverkansöverenskommelsen och tillhörande handlingsplan. Styrgruppen ska bestå av biträdande stadsdirektör, cheferna för polisområde syd, city och nord, förvaltningschef trafikkontoret, förvaltningschef socialförvaltningen, förvaltningschef utbildningsförvaltningen, förvaltningschef från en av stadens stadsdelsförvaltningar och säkerhetsdirektör vid stadsledningskontoret. Styrgruppen ska sammankalla möten minst fyra gånger per år. Styrgruppen väljer vid behov att adjungera in fler deltagare.

Beredningsgrupp

Beredningsgruppen ska bereda frågor till styrgruppen och vara länken mellan styrgruppen och den lokala samverkansorganisationen. Beredningsgruppen ska ansvara för att framtagna aktiviteter och åtaganden i handlingsplanen genomförs och följs upp. Beredningsgruppen ska följa upp det övergripande och lokala arbetet en gång per år och redogöra för resultatet både övergripande och lokalt. Beredningsgruppen ska ledas av samordnande polis i Stockholms stad, samordnare för trygghetsfrågor och samordnare för säkerhetsfrågor på stadsledningskontoret. Beredningsgruppens övriga sammansättning utses av styrgruppen.

Lokal samverkansorganisation

Lokal styrgrupp

Styrgruppen för den lokala samverkansöverenskommelsen ska ansvara för att det finns en långsiktighet i det gemensamma lokala samverkansarbetet mellan stadsdelsförvaltningen och lokalpolisområdet. Styrgruppen ska skapa förutsättningar för samverkan, förankra och ge mandat för arbetet. Styrgruppen ska också ansvara för att visioner bryts ned till realiserbara, konkreta mål och delmål och se till att beslutade åtaganden genomförs. Den lokala styrgruppen ska bestå av stadsdelsdirektör, lokalpolisområdeschef och chef eller annan befattning med mandat från relevanta fackförvaltningar och bolag. Särskilt prioriterade i detta hänseende är utbildningsförvaltningen, trafikkontoret och stadens bostadsbolag. Möten sammankallas vid minst två tillfällen per år och ytterligare vid behov.

Lokal beredningsgrupp

Beredningsgruppen ska utgöra en länk mellan styrgruppens beslut och det operativa arbetet i arbetsgrupperna. Beredningsgruppen ska bestå av kommunpolis och funktion med mandat från stadsdelsförvaltningen. I beredningsgruppen följs beslut och inriktningen av arbetet upp och frågor bereds från arbetsgrupperna till styrgruppen.

Beredningsgruppen har återkommande möten enligt lokala förutsättningar och behov och kan också välja att adjungera in fler deltagare. Beredningsgruppen ansvarar även för att tillsätta arbetsgrupper för de fokusområden som den lokala samverkansöverenskommelsen och åtgärdsplanen kommer att innehålla.

Lokal arbetsgrupp

Arbetsgrupper sätts samman utifrån behov och de åtgärder och aktiviteter som ska genomföras som utgår från den lokala samverkansöverenskommelsen. Arbetsgruppernas uppgift är tidsbegränsade för ett särskilt, avgränsat uppdrag utifrån en gemensam lägesbild och orsaksanalys. Grupperna ska ha representanter från både stadsdelsförvaltningen och lokalpolisområdet som har ett ansvarsområde kopplat till det som ska utföras, vid behov kan fler deltagare adjungeras in. Arbetsgruppen ansvarar för att upprätta och följa upp åtgärdsplaner för aktuellt arbete. Gruppen har återkommande möten enligt lokala förutsättningar och behov kopplat till uppdraget.

Prioriterade samverkansområden

Samverkan sker idag mellan staden och polisen i en mängd olika frågor lokalt och centralt, alltifrån långsiktiga strukturer kring lokalt trygghetsarbete och krisberedskap till mer för stunden påkallade uppdrag som särskilda evenemang. Exempel på verktyg i det trygghetsskapande arbetet där det finns en upparbetad samverkan som fortsatt behöver utvecklas är arbetet med ordningsvakter och kameraövervakning. I en bilaga till denna överenskommelse lyfts några prioriterade utmaningar fram där samverkan är särskilt påkallad på såväl lokal som central nivå. I den övergripande handlingsplanen formuleras en struktur för de prioriterade samverkansområdena med mål, ansvarsfördelning, åtaganden och uppföljning av respektive samverkansområde.

Uppföljning

Uppföljning av den övergripande handlingsplanen genomförs i slutet av varje år av den övergripande beredningsgruppen. Den lokala samverkansorganisationen bedömer och rapporterar genomförandet lokalt utifrån vilka delar av åtgärdsplanerna som har utförts. För uppföljning av resultat – vad genomförda insatser inneburit i förhållande till trygghet och minskad brottslighet – analyseras relevanta datakällor (ex. Trygghetsmätningen, Stockholmsenkäten, kriminalstatistik, m.m.). Uppföljning och analys kommer att utvecklas med gemensamma mål och indikatorer som används löpande i uppföljning av den övergripande handlingsplanen. I den övergripande handlingsplanen redogörs för hur den praktiska analysen ska genomföras. Centralt stöd i uppföljning och analys behövs även för att utveckla de lokala orsaksanalyserna.

Kommunikation

En av förutsättningarna för framgång i samverkan är en fungerande kommunikation både internt inom organisationerna och externt till invånarna. En övergripande plan för kommunikation av den övergripande samverkansöverenskommelsen kommer att upprättas och följas upp i den övergripande samverkansorganisationen. Beredningsgruppen i den övergripande samverkansorganisationen samordnar kommunikationsaktiviteterna utifrån prioriterade samverkansområden. Kommunikationsplanen ska liksom handlingsplanen vara ett levande dokument och de lokala samverkansorganisationerna ska kontinuerligt tillfrågas om inspel gällande prioriterade frågor. Kommunikation av åtgärder eller resultat som följer ur det gemensamma arbetet kommuniceras också gemensamt.

Bilaga till den övergripande samverkansöverenskommelsen mellan Stockholms stad och Polisregion Stockholm

I denna bilaga till den övergripande samverkansöverenskommelsen lyfts några prioriterade utmaningar fram där samverkan är särskilt påkallad på såväl lokal som central nivå. I bilagan listas också några exempel på redan pågående samverkansarbete mellan Stockholms stad och Polisregion Stockholm på lokal och central nivå.

Prioriterade samverkansområden

Nedan listade prioriterade samverkansområden kommer årligen att följas upp av överenskommelsens styrgrupp och revidering ska ske åtminstone var fjärde år. Inriktningen för de prioriterade samverkansområdena sker centralt och bör avspeglas i de lokala samverkansöverenskommelserna där så är relevant kopplat till lokal lägesbild.

Unga i risk för kriminalitet

Barn och unga som riskerar att hamna i kriminalitet är en prioriterad grupp för riktade insatser. Skolan har en betydande roll som skyddsfaktor, men är i behov av en nära samverkan med socialtjänst och polis för att lyckas med uppdraget för de unga som är i riskzon att hamna i destruktivt beteende. I de lokala samverkansöverenskommelserna är det därför av särskild vikt att skolan tas med som en aktör med möjlighet att föreslå och delta i åtgärder som behövs för att förhindra att unga hamnar i kriminalitet.

Avhopparverksamhet för kriminella

Arbetet med att hjälpa avhoppare som vill lämna organiserad brottslighet eller ett kriminellt nätverk pågår både inom Polisregion Stockholm och inom Stockholms stad utifrån olika ansvarsområden och arbetssätt. Polisens avhopparverksamhet i Stockholm gör tidigt en hot- och riskbedömning för att avgöra avhopparens skyddsbehov och erbjuder vid akut behov skyddsinsatser samt kopplar in andra relevanta aktörer.

De avhoppare som kommer i kontakt med Stockholms stads avhopparverksamhet inom socialförvaltningen har först haft kontakt med polisens avhopparverksamhet för bedömning. Avhopparen behöver ansöka om stöd från socialtjänsten och lämna samtycke om sekretesseftergift. Samverkan sker idag mellan de båda verksamheterna men behöver utvecklas gemensamt kring målgrupp och arbetssätt.

Arbetet mot våldsbejakande extremism

Stockholms stad och Polisregion Stockholm samverkar mot våldsbejakande extremism. Arbetet specificeras genom gemensamma åtaganden i de lokala samverkansöverenskommelserna och för stadens räkning även i lokala handlingsplaner. Lokala gemensamma lägesbilder tas fram där respektive verksamhet bidrar med sin kunskap om våldsbejakande extremism utifrån sin verksamhet. Samverkan och arbetssätt ska utvecklas med gemensamma processer där kunskaps- och informationsdelning mellan organisationerna utifrån gällande lagstiftning är en viktig punkt.

Särskilt utsatta och sårbara brottsoffer

Risken för att bli utsatt för brott ser olika ut för olika individer och samhällsgrupper vilket kopplas till individens livssituation, livsstil och yrke. Det finns brottsoffergrupper som har begränsade resurser att hantera brott de utsätts för, vilket innebär att de är särskilt sårbara. Det innebär inte alltid att de utsätts oftare för brott, men att om de utsätts har de svårare att få hjälp och stöd. Samverkan mellan Stockholms stad och Polisregion Stockholm ska särskilt beakta de äldres utsatthet av bedrägerier, personer som är utsatta för våld i nära relation och brott mot individer utifrån deras etnicitet, nationalitet, funktionshinder, kön, religion eller sexuell läggning. Arbetet med unga brottsoffer ska ske i samverkan med socialförvaltningen.

Otillåten påverkan

Polisregion Stockholm och Stockholms stad ska i samverkan arbeta mot otillåten påverkan. Begreppet syftar på situationer där någon med olagliga eller lagliga medel utövar påtryckningar för att otillbörligen påverka tjänstemän eller politiker i deras beslutsfattande och yrkesutövning. Brottsförebyggande, demokratigrundande, arbetsrättsliga och arbetsmiljömässiga insatser ska genomföras.

Riktat arbete mot avgränsade platser och utsatta områden

Samverkan ska utgå ifrån en utvecklad analys där avgränsade platser eller områden med hög brottslighet och otrygghet som kräver gemensamma åtgärder identifieras på lokal nivå. Vissa områden uppvisar en problematik som i hög grad kräver gemensamma insatser från flera samhällsaktörer för att komma till rätta med existerande problem. Ambitionen är att polisen och staden i samverkan med bl.a. civilsamhället och näringsliv ska nå målet att inte ha något särskilt utsatt eller utsatt område inom Stockholms stad. För att nå detta krävs gemensam kraftsamling och en prioritering avseende insatser, framförallt riktat mot de två särskilt utsatta områden som idag finns i Järvaområdet.

Pågående samverkansarbete

Nedan ges några exempel på samverkansarbete som pågår mellan Stockholms stad och Polisregion Stockholm

Lokal nivå: stadsdelsförvaltningar, stadens bostadsbolag och lokalpolisområden

- Lokala brottsförebyggande råd
- Trygghetsvandringar
- Krisgrupper
- Platssamverkan
- Arbetet med otillåtna bosättningar
- Utsättningsmöten och gemensamt uppsökande arbete på kvällar och helger
- Tillfälliga samverkansgrupper utifrån uppkomna behov, t.ex. trafikstörningar, evenemang, aktiviteter kopplat till fritiden eller skolan
- Mobila ordningsvakter
- Arbetssätt som t.ex. sociala insatsgrupper och SSPF (socialtjänst, skola, polis och fritid)

Central nivå: fackförvaltningar, stadens bolag och polisregionen

- Kameraövervakning
- Stödcentrum för ungdomar
- Barnahus
- Regionkoordinator mot människohandel
- Mumin
- Origo
- Serveringstillstånd
- Supporterfrågor
- Civilt försvar
- Krisberedskap
- Evenemang
- Trafiksäkerhet vid evenemang och större händelser som påverkar Stockholms trafikmiljö
- Upplåtelse på offentlig plats som tillhör staden



Handläggare
Åsa Ljusberg
Telefon: 0850829294**Till**
Kommunstyrelsen

Övergripande samverkansöverenskommelse mellan Stockholms stad och Polisregion Stockholm

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande.

1. Övergripande samverkansöverenskommelse mellan Stockholms stad och Polisregion Stockholm godkänns enligt bilaga 1 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande och gäller fr.o.m. datum för underskrift tills vidare.
2. Tidigare samverkansavtal för 2015-2019, dnr 320-845/2015 upphör därmed att gälla.

Sammanfattning

Stadsledningskontoret har tillsammans med Polisregion Stockholm tagit fram en övergripande samverkansöverenskommelse mellan Stockholms stad och Polisregion Stockholm. Målet med samverkansöverenskommelsen är att stockholmarnas trygghet ska öka och att den faktiska brottsligheten ska minska. Parterna skapar genom överenskommelsen förutsättningar och mandat för att stärka det gemensamma brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet både centralt och lokalt. Ett antal för tillfället prioriterade utmaningar lyfts fram i en bilaga till överenskommelsen där samverkan är särskilt påkallad på såväl lokal som central nivå. De prioriterade samverkansområdena bedöms ligga i linje med den inriktning av de brottsförebyggande och trygghetsskapande insatser som lyfts fram i kommunfullmäktiges mål 1.2. Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i.

Bakgrund

Otrygghet kopplat till brottslighet är en upplevelse som varierar utifrån flera faktorer som exempelvis ålder, kön och var i staden man bor. I stadens återkommande trygghetsmätning konstateras en generell ökning av otrygghet i staden och främst i delar av ytterstaden. Samma mätning visar samtidigt att en majoritet av invånarna i staden inte är otrygga eller oroliga för att utsättas för

brott. Trygghet relaterar till olika dimensioner så som tillit, goda relationer till samhället, goda uppväxtvillkor, att lyckas i skolan och ha ett arbete. Ett effektivt brottsförebyggande och trygghetsskapande arbete innebär långsiktiga och kortsiktiga åtgärder som riktas till stadens invånare och den fysiska miljön. Samverkan sker idag mellan staden och polisen i en mängd olika frågor, alltifrån lokalt trygghetsarbete och krisberedskap till mer för stunden påkallade uppdrag som särskilda evenemang. För att ytterligare sätta ramar och struktur för ett långsiktigt samarbete har stadsledningskontoret tillsammans med Polisregion Stockholm tagit fram en ny övergripande samverkansöverenskommelse mellan Stockholms stad och Polisregion Stockholm.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom stadsledningskontorets avdelning för kvalitet och stadsutveckling. Som en del i beredningen kommer ärendet att behandlas i kommunstyrelsens trygghetsutskott.

Ärendet

Tidigare samverkansavtal för 2015-2019, dnr 320-845/2015 mellan Stockholms stad och Polisregion Stockholm löpte ut i maj 2019, en förlängning har tecknats i väntan på denna överenskommelse.

Det övergripande målet med samverkansöverenskommelsen är att stockholmarnas trygghet ska öka och att den faktiska brottsligheten ska minska. Överenskommelsen ska skapa förutsättningar och mandat för att stärka det gemensamma brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet både centralt och lokalt. Arbetet utgår från berörda parter ansvarsområde, organisation och gällande lagstiftning. Stadens och polisens arbete behöver kontinuerligt stämmas av med berörda parter, utvecklas och intensifieras med utgångspunkt i lokala lägesbilder, trygghetsmätningar, andra statistiska underlag och orsaksanalyser. Samtliga involverade parter bär ett särskilt ansvar för att samverkansöverenskommelsen respekteras, utvecklas och hålls vid liv.

Ett antal för tillfället prioriterade utmaningar lyfts fram i en bilaga till överenskommelsen där samverkan är särskilt påkallad på såväl lokal som central nivå. De prioriterade samverkansområdena är: unga i risk för kriminalitet, avhopparverksamhet för kriminella, arbetet mot våldsbejakande extremism, särskilt utsatta och sårbara brottsoffer, otillåten påverkan och riktat arbete mot avgränsade platser och utsatta områden. Inriktningen för dessa områden sker centralt men ska avspeglas i de lokala samverkansöverenskommelserna där så är relevant kopplat till lokal

lägesbild. Till samverkansöverenskommelsen kopplas en handlingsplan med syfte att formulera en struktur för de prioriterade samverkansområden och andra stadsövergripande samverkansinsatser där stadens fackförvaltningar och bolag är involverade tillsammans med polisen. Handlingsplanen kommer löpande att följas upp och resultat kommer att presenteras årligen.

Stadsledningskontorets synpunkter och förslag

För att nå ett effektivt brottsförebyggande och trygghetsskapande arbete krävs gemensamma åtgärder på lång sikt. Staden och Polisregion Stockholm samverkar idag inom en rad områden både lokalt och centralt t.ex. gällande trygghetsvandringar, plattssamverkan, kameraövervakning, sociala insatsgrupper, arbetet mot våldsbejakande extremism, krisberedskap, trafiksäkerhet och mycket mer.

Stadsledningskontoret ser positivt på den prioritering av samverkansarbete som staden och Polisregion Stockholm betonar i denna övergripande samverkansöverenskommelse, med långsiktiga ramar och struktur för samverkan på olika nivåer. I den övergripande handlingsplanen som kopplas till överenskommelsen formuleras de för tillfället prioriterade samverkansområdena med mål, ansvarsfördelning, åtaganden och uppföljning. Att parterna gemensamt kommer att följa upp pågående arbete skapar förutsättningar för ytterligare vidareutveckling av samarbetet. De prioriterade samverkansområdena som redogörs i bilagan utgår i hög grad från den inriktning av de brottsförebyggande och trygghetsskapande insatser som lyfts fram i kommunfullmäktiges mål 1.2. Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i.

Stadsledningskontoret föreslår att den övergripande överenskommelsen godkänns enligt bilaga 1.

Stadsdirektör

Biträdande stadsdirektör

Bilagor

1. Övergripande samverkansöverenskommelse mellan Stockholms stad och Polisregion Stockholm

Rapport om inriktning av FoU-
medel för lokala
utvecklingsprojekt och
studieresor år 2020
samtredovisning av forsknings-
och lokala utvecklingsprojekt
år 2018

11

HV 2019/167



Handläggare
Susanne Rydberg-Lif
Telefon: 08-508 050 97

Till
Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd
2019-08-29

Inriktning av FoU-medel för lokala utvecklingsprojekt och studieresor år 2020 samt redovisning av forsknings- och lokala utvecklingsprojekt år 2018

Förslag till beslut

Stadsdelsnämnden tar del av socialnämndens beslut om inriktning av FoU-medel för lokala utvecklingsprojekt och studieresor år 2020 samt redovisning av forsknings- och lokala utvecklingsprojekt 2018 och lägger dem till handlingarna.

Sammanfattning

Som en del av stadens forskning- och utvecklingsarbete avsätts medel för delfinansiering av stadsdelsförvaltningarnas lokala utvecklingsprojekt och studieresor. Grundtanken är att de lokala utvecklingsprojekten ska vara av strategisk betydelse för staden som helhet och tillföra ny kunskap och nya idéer som ska komma stockholmarna till del. Inriktningen för 2020 års medel föreslås vara att underlätta ett mer sammanhållet stöd till den enskilde, innovation och jämställdhet. Studieresorna ska ge möjlighet till ett praktiskt lärande. Information om pågående och avslutade projekt, samt rapporter från studieresor samlas i socialförvaltningens kunskapsbank.

Bakgrund

Som en del av stadens forskning- och utvecklingsarbete avsätts medel för delfinansiering av stadsdelsförvaltningarnas lokala utvecklingsprojekt och studieresor. Medlen utbetalas till stadsdelsförvaltningarna och socialförvaltningen, vilka är projektägare och ansvarar för projektledning och kontraktering av forskare. Grundtanken är att de lokala utvecklingsprojekten ska vara av strategisk betydelse för staden som helhet och tillföra ny kunskap och nya idéer som ska komma stockholmarna till del. Medel för ett utvecklingsprojekt beviljas ett år i taget och är högst 500 tkr. Ett projekt kan beviljas medel för tre år i rad. Socialnämnden beviljar även medel för studieresor. Studieresorna ska ge möjlighet till ett praktiskt lärande. Maximalt belopp för en studieresa är 25 tkr per förvaltning. Information om pågående och avslutade projekt, samt

rapporter från studieresor samlas i socialförvaltningens kunskapsbank.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom Avdelningen för individ- och familjeomsorg i samråd med Avdelningen för äldreomsorg samt Avdelningen för funktionsnedsättning och socialpsykiatri.

Ärendet

Inriktning för år 2020

Inriktningen för 2020 års medel föreslås vara:

- att underlätta ett mer sammanhållet stöd till den enskilde
- innovation
- jämställdhet

Varje stadsdelsförvaltning kan beviljas medel för högst två lokala utvecklingsprojekt och två studieresor per år. Ansökan kan göras från och med 2 maj 2019 till och med 20 september 2019.

Stadsdelsförvaltningarna och socialförvaltningen behöver utveckla sitt arbete kring jämställdhetsanalyser varvid jämställdhet föreslås vara en del av inriktningen för år 2020.

Redovisning av forskningsprojekt 2018

Tre forskningsprojekt har under 2018 lämnat sina slutrapporter.

Social rådgivning online

Under 2011 startade ett projekt med syfte att undersöka möjligheten att lansera internetbaserad socialrådgivning. Syftet med rådgivningen var att skapa lägre trösklar till kontakt med socialtjänsten. I slutrapporten konstateras att de som sökt sig till socialtjänsten var nöjda med rådgivningen och hur snabbt det gick att få kontakt med rådgivningen.

Globen modellen

Syftet med projektet var att förändra arbetet gentemot klienter med långvarigt ekonomiskt bistånd. Fyra viktiga inslag i modellen har identifierats och analyserats. Det var processtödet, motiverande samtal (MI), samverkan och förändringsplaner.

Motiverande samtal-MI

MI är en evidensbaserad samtalsmetod med syftet att stärka individens motivation till förändring. Stockholms stad har utbildat medarbetare i MI från år 2009 och framåt och verkat för att socialtjänsten ska använda MI.

Redovisning av lokala utvecklingsprojekt 2018

Tio lokala utvecklingsprojekt beviljades medel 2018:

- *Samlarteam* - Syftet var att skapa ett team som arbetar med personer som har ett samlarbeteende.
- *Lösningssinriktad intensiv hemmabaserad familjebehandling- LIHF* - Syftet med projektet var att undersöka om LIHF är ett alternativ till extern placering.
- *Kristeamet* - Syftet var att vara en länk mellan familj och socialsekreterare och gå in med kortare insatser under utredningstiden.
- *Stockholms regnbågsteam* - Syftet var att skapa en träfflokalsverksamhet samt att skapa ett team med boendestödjare för målgruppen HBTQ med psykisk ohälsa.
- *Mätinstrument livskvalitet gruppboende* - Syftet var att utbilda samtliga boende i självbestämmande samt att genomföra en enkätundersökning och fokusgrupp.
- *Brukarskola på boende- och behandlingsenheten* - Syftet var att skapa en modell för att underlätta den enskildes autonomi och väg till ett så självständigt boende som möjligt.
- *Bostad direkt* - Syftet var att ta fram en ny arbetsmetod för att nå långvarigt hemlösa personer.
- *Bo kvar* - Syftet var att förstärka och utveckla det interna och externa samarbetet kring hemlöshet och det vräkningsförebyggande arbetet.
- *Södermalmsmodellen* - Syftet var att ta fram en metod för att bättre tillvarata boendestödjarens och arbetsterapeutens kompetenser.
- *Nya startpunkten* – Syftet var att utveckla en träfflokalsverksamhet som drivs av brukarna själva.

Denise Melin
Stadsdelsdirektör

Fredrik Skoglund	Kerstin Medin	Eva Frykler
Avdelningschef	Avdelningschef	Avdelningschef

Bilagor:

1. Tjänsteutlåtande socialförvaltningen, 2019-03-15.
2. Redovisning av forsknings- och lokala utvecklingsprojekt år 2018.

Attesterat av

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

Namn	Datum
Denise Melin, Stadsdelsdirektör	2019-07-29
Fredrik Skoglund, Ansvarig	2019-07-15

§ 13**Inriktning av FoU-medel för lokala utvecklingsprojekt och studieresor år 2020 samt redovisning av forsknings och lokala utvecklingsprojekt 2018**

Dnr 3.2.2-109/2019

Socialnämndens beslut

1. Socialnämnden godkänner redovisning av forsknings- och lokala utvecklingsprojekt år 2018.
2. Socialnämnden godkänner förslag till inriktning av FoU-medel för lokala utvecklingsprojekt och studieresor 2020.
3. Ärendet delges samtliga stadsdelsnämnder och kommunstyrelsen.

Ärendet

Tre forskningsprojekt har lämnat sina slutrapporter under 2018 och nio lokala utvecklingsprojekt har erhållit medel för forskning och utveckling. I ärendet och i bilagan redovisas resultaten av projekten.

Syftet med FoU-arbetet är att stödja utvecklingen av en evidensbaserad praktik inom Stockholms socialtjänst.

Utgångspunkten är professionell kunskap som ska samlas systematiskt tillsammans med kunskap från brukare och invånare samt kunskap från forskning. Förslag till inriktning avseende medel för forskning och utveckling inför år 2020 är att underlätta ett mer sammanhållet stöd till den enskilde, innovation och jämställdhet. Grundtanken är att projekten som erhåller medel ska ha ett strategiskt värde för staden som helhet. Förvaltningen föreslår att nämnden godkänner 2018 års redovisning och inriktning för 2020.

Socialförvaltningen hade redovisat ärendet i ett tjänsteutlåtande daterat den 15 mars 2019.

Beslutsordning

Nämnden ställde sig bakom förvaltningens förslag till beslut

Justerat 2019-04-24

Ordföranden Jan Jönsson (L) och vice ordföranden Alexandra Mattsson Åkerström (V)

Vid protokollet.
Inga-Karin Mellberg
nämndsekreterare

Bilaga

Redovisning av forsknings- och lokala utvecklingsprojekt år 2018

Redovisning av forskningsprojekt

Socialrådgivning på nätet - slutrapport

Stockholms stad startade 2011 ett utvecklingsprojekt (Socialrådgivning online, 2011) med syfte att undersöka möjligheterna att lansera en internetbaserad socialrådgivning. Socialrådgivningen skulle göra det lättare för medborgare att få information om socialtjänsten. Den skulle också skapa lägre trösklar för medborgare att komma i kontakt med socialtjänsten.

Projektet utfördes i form av följeforskning med hjälp av forskare från Linköpings universitet. Syftet med studien var att löpande studera och bidra till utveckling av användargränssnittet på Stockholms stads nya hemsida för tjänsten. Utvärderingen skulle även följa kommunikationen mellan brukare och tjänsteman via mejl och chatt, projektets organisation samt undersöka hur målgruppen för socialrådgivningen ser ut och vilken typ av stöd och hjälp de söker och upplever att de får.

Av slutrapporten som lämnades in juni 2018 framgår att 1529 kontakter registrerades från maj 2013 till maj 2014.

Den genomsnittlige användaren var runt 30 år (medianålder 29, medelålder 32). Denna var oftare kvinna än man. Den vanligaste kontaktorsaken avsåg ekonomiskt bistånd men frågor om familjerätt, bostad och relationer var också vanliga. Det var betydligt vanligare att kontakten handlade om vuxna än barn och unga. Rådgivningen bestod av både upplysning och stöd.

Frågeformuläret som fanns på nätet medgav endast svar på fråga medan chattarna bestod av interaktion i realtid. De senare fick betydligt oftare en stödkaraktär.

Resultaten visade att medborgarna var nöjda med rådgivningen, både när det gällde att snabbt få kontakt med rådgivningen men också med den hjälp rådgivningen erbjöd.

Globenmodellen – analys av ett förändringsarbete inom försörjningsstöd i Enskede-Årsta-Vantör - slutrapport

Globenmodellen är ett utvecklingsprojekt inom försörjningsstödsenheten i stadsdelen Enskede-Årsta-Vantör (EÅV) som startade 2015 med stöd av lokala utvecklingsmedel (LUM-medel). Syftet har varit att förändra det egna arbetet gentemot klienter med långvarigt ekonomiskt bistånd. Denna grupp klienter har upplevts som särskilt utmanande eftersom de ofta har komplexa behov och förekommer hos flera samverkanspartners.

En forskargrupp från Linnéuniversitetet har studerat Globenmodellen genom intervjuer, observationer och studier av förändringsplaner under vår/höst 2017. Studiens övergripande ambition har varit att vägleda Stockholms stad i deras arbete med att utveckla idén om förändringsplan genom att identifiera centrala faktorer för att den ska stödja klienters självförsörjning. Fyra frågeställningar formulerades och besvarades.

1. Vilka arbetsmetoder använder sig enheten av i arbetet med förändringsplanen?

Förändringsplanen har integrerats i ett sammansatt arbetssätt kring försörjningsstöd som bl.a. innehåller en processkarta, MI-samtal med klienter och omfattande samverkan med externa aktörer för att mobilisera resurser och möjliggöra klientens förändring. EÅV:s erfarenheter visar att förändringsplan inte kan isoleras till enstaka kontakter utan att det krävs ett batteri av steg och insatser i individualiserade processer.

2. Hur uppfattar klienter att bli föremål för förändringsplanen?

Den ursprungliga tanken var att intervjua klienter men då detta visade sig svårt att genomföra har istället 48 förändringsplaner analyserats. Vid kommande studier kan andra metoder behöva tillämpas som en panel eller ett brukarråd med nuvarande eller före detta klienter.

3. På vilket sätt kan socialsekreterarnas arbete med

förändringsplanen främja ett professionellt socialt arbete?

Arbetet med Globenmodellen stärker det professionella sociala arbetet till viss del. Se de fem rekommendationer som lämnas i slutet av rapporten.

4. Vilka klienter är förändringsplanen särskilt lämplig/olämplig för? EÅV har inriktat sitt arbete på prioriterade ärenden men utan särskild urvalsprincip. Förändringsplanen och Globenmodellen har tillämpats på klienter med flera olika slags arbets- och försörjningshinder.

Vid analysarbetet har fyra bärande inslag i Globenmodellen identifierats. Dessa har analyserats särskilt.

Processtödet har varit framgångsrikt och innehållit bl.a. framtagandet av en processkarta, visualisering i form av illustrationer av processer, ledningsstöd och arbetsledarstöd, MI-utbildning och regelbundna gruppmöten.

Motivational interviewing (MI) är ett arbetssätt som tillämpas inom Individ och familj på EÅV. MI finns även inom flera andra verksamheter i stadens socialtjänst. MI har ingått i grundutbildningen vid implementeringen av IB för ekonomiskt bistånd. En rekommendation var att utveckla vidareutbildningen av MI till personalen och att dessutom prova MI i de ofta besvärliga kontakterna i samband med samverkan.

Samverkan är en verklig utmaning och innehåller många dimensioner. Fungerande samverkan bygger på inte bara EÅV:s intresse för information om sin verksamhet utan också på vilja från samverkansaktörer. Det finns en risk att processkartan blir en otillräcklig informationslösning på ett större strukturellt samverkansproblem. Befintliga samverkansöverenskommelser och andra styrdokument som reglerar samverkan kan behöva tydliggöras för samverkansparterna.

Forskarna granskade 48 *förändringplaner* och flera visade sig innehålla omfattande språkliga fel och andra oklarheter. En rekommendation var att konsultera juridisk expertis och se över utformningen av förändringsplan 4. Tydligare uppföljning av enskilda socialsekreterares arbete och förstärkt stöd kan även vara lämpligt.

Forskarna rekommenderade även att stadens ansvar bör förtydligas varför förändringplanerna bör kompletteras med ett avsnitt om stadens åtagande.

Användning av Motiverande samtal i Stockholms stad och kompetens vid 4 enheter efter handledning grundad på objektiv prestation - slutrapport

Stockholm stad har utbildat medarbetare i motiverande samtal (Motivational Interviewing/MI) från 2009 och framåt samt verkat för att medarbetare inom socialtjänsten ska använda MI. MI är en evidensbaserad samtalsmetod som syftar till att stärka individens egen inre motivation till förändring.

I föreliggande projekt rapporteras om två studier. Den ena är en enkätstudie som staden genomfört om enhetschefers åsikt om hur MI fungerar på enheten. Den andra studien är en utvärdering av MI på fyra av enheterna. I den studien har deltagares MI bedömts under en 12 månaders period med avseende på –”Hur mycket MI uppvisas i det här samtalet?”. Deltagarna har även bedömt vart och ett av sina samtal själva med avseende på hur väl de utför MI. Samtal mellan handläggare och skådespelare som spelade klient spelades in.

De inspelade samtalen kodades enligt en tillförlitlig manual för bedömning av hur väl samtalen överensstämmer med MI. Samtalen kodades av professionella kodare på MIC Lab. Efter ett samtalskodning kontaktades deltagaren för individuell handledning under 30 minuter över telefon, baserad på den objektiva kodningen.

Resultaten av kodningen på de fyra enheterna visar att med stadens hittillsvarande strategi för att implementera MI, så når 44% av deltagarna grundkompetens i MI och av dem är det 20% som når skicklig MI. MI ska helst utföras skickligt med klienter.

Efter 12-månadersperioden och fem tillfällen med träning och handledning grundad på inspelade samtal och kodning, så har gruppen förbättrat sig i måtten på MI-kompetens. Den positiva förändringen under perioden var i samma storleksordning som rapporterats i andra studier. Gruppens genomsnittliga förbättring ska ses i kontrast till att utan handledningsinsatser och aktiv träning finns det starkt forskningsstöd för att MI-kompetens försvagas och försvinner.

Emellertid, är det även vid utvärderingens slut, trots träning och handledning, en mindre grupp som visar svag MI-kompetens. Även detta visas i andra studier där MI implementeras i rutinvård.

I vilken utsträckning överensstämmer självskattning av färdigheter i MI med färdigheter i MI mätt

med oberoende skattning? Vid första samtalet visade analyser av samband mellan självskattning och oberoende skattning att det inte fanns något samband alls. Det innebär praktiskt att den som utövar MI inte uppfattar vad i samtalet som är väl utfört och vad som bör förbättras. Efter studieperioden hade deltagarna lite bättre skattningar av sina MI-prestationer. Emellertid, var det alltför svaga samband för att vara ett stöd i att veta hur man ska förbättra sina prestationer och vad som redan är bra. Det innebär även att en handledare som förlitar sig på medarbetarens beskrivning av samtal får en otillförlitlig information, liksom chef och ledning.

Resultaten dels i stadens webenkät dels av utvärderingen av MI-utförande och deltagarnas självskattning pekar mot att ledning och chef har svårt att få tillförlitligt och relevant underlag för sitt arbete med implementering av MI. Det saknas kriterier på hur chef ska kunna följa MI på sin enhet.

Med svag information om medarbetarnas MI-utövande har chef bristande möjligheter att ge stöd och vidta åtgärder för att klienter ska nås av evidensbaserad MI.

Redovisning av lokala utvecklingsprojekt

Samlarteam

Enskede-Årsta-Vantör stadsdelsförvaltning

Samlarprojektets syfte är att skapa ett arbetsteam utifrån behoven hos personer med samlarsyndrom. Att tillämpa den bästa kunskapen som idag finns på området och i förlängningen skapa ett arbetsteam som andra stadsdelar kan vända sig till. Syftet är också att genom att stötta denna klientgrupp bättre minska brandfaror, personligt lidande, samt kostnader för saneringar och vräkningar.

Arbetsmetoden bygger på att skapa ett samarbete med klienten med hjälp av skattningsverktyg, tydlig målformulering, indelning av belamrade rum i sektioner, hemuppgifter i form av tydligt avgränsade arbetsuppgifter samt bilddokumentation.

Teoretisk bas för projektet utgörs av kunskaper från ett liknande projekt i Malmö, boken *Stuff* av Randy Frost och Gail Steketee, samt metodutformning och handledning av forskaren Volen Ivanov vid Karolinska Institutet. Alla i samlarteamet har även utbildats i att använda verktyg inom KBT.

Projektets resultat utgörs av ett nyskapat team inriktat på samlarsyndrom. Teamet har lyckats bättre än tidigare med att stötta klienter med samlarproblematik. Förvaltningen har även fått uppdrag från två andra stadsdelar och under året fördubblat antalet ärenden. Projektet har identifierat ett stort behov av kompetens inom detta område i Stockholms Stad. Under 2018 Har EÅVs samlarteam föreläst om problematiken för drygt 600 biståndshandläggare.

Lösningssinriktad intensiv hemmabaserad familjebehandling (LIFH)

Farsta stadsdelsförvaltning

Under 2018 har en förstudie genomförts. Syftet med studien var att undersöka om LIFH är ett alternativ till en extern placering och om det leder till en positiv förändring för ungdomen och familjen.

Under 2018 har man jämfört in och ut värden via olika skattningsformulär av alla familjer som fått LIHF insats i av familjestödsenheten i Farsta. För att hitta framgångsfaktorerna har behandlarna gått igenom alla ärenden för att försöka se vad som har gjort skillnad i behandlingen.

Resultaten pekar på att en LIHF insats gör en positiv skillnad i familjernas liv och att det finns mer att utforska innan större slutsatser kan dras. Framgångsfaktorerna var skola, fritid, vänner, egna måendet och familjen.

Förstudien visar att LIHF insatsen har varit verksam och försvarbar, men den är inte tillräcklig för att ge svar på frågan om insatsen är verksam därför behöver insatsen undersökas och utvärderas vidare.

Kristeamets utvärdering

Farsta stadsdelsförvaltning

Utredningsenheten för barn och unga tillsammans med Familjestödsenheten, Farsta stadsdelsförvaltning, inrättade år 2016 ett team, Kristeamet, utifrån behov som framkom i arbetet med familjer med hög oro för barnets situation. Kristeamet består av tre familjebehandlare som arbetar på uppdrag av utredande socialsekreterare under utredningstiden.

Syftet med projektet har varit att undersöka Kristeamets bidrag till utredningsarbetet och huruvida teamets arbete bidrar till en förbättrad situation för utredare och familjer. Under 2017 undersökte projektet utredande socialsekreterares upplevelse och

erfarenhet av insatsen genom semi-strukturerade intervjuer. Under 2018 har arbetet fortsatt att fördjupa förståelsen kring Kristeamets insats med fokus på familjernas syn och upplevelse av Kristeamet. Frågeställningen för denna del av projektet har varit: *Vad tycker familjerna är betydelsefullt med Kristeamets insats? Vad är familjernas uppfattning gällande Kristeamets utvecklingsområden?*

Arbetet under 2018 har bestått i att arbeta fram ett strukturerat intervjuunderlag för att grundligt undersöka familjernas uppfattning. Intervjuarbetet har påbörjats och kommer att fortsätta under 2019. Projektet kommer under 2019 inrikta sig på att sammanställa den information som framkommit i intervjuerna.

Stockholms regnbågsteam

Farsta stadsdelsförvaltning

Utifrån den forskning som visar att HBTQ personer har sämre hälsa jämfört med övriga befolkningen på grund av att de i större utsträckning utsätts för fördomar, diskriminering och våld beviljades projektmedel för att göra en förstudie. Förstudien skulle fokuserade på frågor som kunde ge svar på hur behovet ser ut av riktat stöd med kompetent personal, behovet av en träffpunkt och stöd för anhöriga.

Under Europrideveckan 2018 som arrangerades i Stockholm, deltog medarbetare inom Farsta sdf socialpsykiatri samt brukare i ett tält på festivalområdet och en digital enkät fylldes i av besökare. Över 400 svar kom in som tydligt visar på att ett behov av riktat stöd finns. Stöd i form av boendestöd samt träffpunktsverksamhet där målgruppen HBTQ personer med psykisk ohälsa kan finna en stund för gemenskap, samtal och professionellt bemötande.

Resultatet från förstudien ligger till grund för stadsdelsförvaltningens fortsatta arbete med inriktning på tillgång till träffpunkt och personal med specialkompetens inom HBTQ.

Mätinstrument livskvalitet gruppbostad

Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltning

Det saknas ett mätinstrument inom kommunen som syftar till att mäta kvalitetskriterier i enlighet med intentionerna i LSS som till exempel självbestämmanderätt och delaktighet i samhällslivet. Brukarna behöver också tillgängligare kunskap och stöd för att kunna formulera hur de vill att personal ska agera utifrån insatserna. Detta är aspekter som kan påverka brukarnas livskvalitet avsevärt.

Under 2018 startades projektet MALK av denna anledning, som nu har undersökt / definierat livsområdena makt/ självbestämmande och tillgänglighet som kvalitetskriterier. Projektet utformar en kvalitetsmodell med mätinstrument och en brukarorienterad digital informationsplattform, en kombination som både mäter, säkerställer och följer upp kvalité i grupp- och servicebostäder.

Projektet har under 2018 arbetat med grunderna till utformningen för kvalitetsmodellens komponenter. Kunskap och synpunkter har inhämtats främst från fokusgrupper med brukare och intervjuer och samtal med forskare, metodutvecklare, personal och verksamma inom den sociala omsorgen i Staden.

Projektåret har resulterat i nya viktiga brukarorienterade kunskaper, betydelsefulla synpunkter på utformning och påminnelser om vilka kvalitetskriterier som ofta inte blir belysta, men som har stor inverkan på livskvalitén. Vidare har kvalitetsmodellens form för webb och mobilapplikation börjat byggas i prototyper där funktioner förankras och vävs samman.

Bo kvar

Skärholmens stadsdelsförvaltning

Under 2018 har Skärholmens stadsdelsförvaltning bedrivit ett intensivt arbete kring hemlöshet. Arbetet har omfattat tre delprojekt som vardera haft tre olika finansieringar: hemlöshetsmedel, kompetensutvecklingsmedel och Lokala utvecklingsmedel.

Arbetet har omfattat en generell kunskapssatsning kring avhysningsprocessen och grundläggande hyresjuridik i syfte att öka medarbetarnas kompetens och därmed förebygga avhysningar, en genomförd forskningscirkel med fokus på barnfamiljer i osäkra boendeförhållanden samt inrättandet av en Bogrupp där bolotsar, föräldrarådgivare, hyresrådgivare och socialsekreterare med särskilt uppdrag att arbeta med barnkonsekvensanalyser arbetat med fokus på barnfamiljer i osäkra boendeförhållanden.

Sammantaget har den stora hemlöshetssatsningen genererat ökad kunskap om en grupp, barnfamiljer i osäkra boendeförhållanden, som av flera anledningar är särskilt angelägen att arbeta med. En av de främsta anledningarna att fokusera särskilt på gruppen är att barn som växer upp i osäkra boendeförhållanden löper överrisker att själva möta framtida svårigheter att etablera sig på bostadsmarknaden.

Förvaltningens forskningscirkel som genomförts som en del av projektet har bidragit till att lyfta barnens och föräldrarnas egna röster om sin levnadssituation. I både forskningscirkeln och Bogruppen så har kompetenser från olika enheter samlats vilket bidragit till ett erfarenhetsutbyte och etablering av en samverkan.

Alternativ Family Care (ALFACA) – mottagande av ensamkommande barn i familjehem

Skärholmens stadsdelsförvaltning

Projektet startades inte och medlen återbetalades på stadsdelsförvaltningens egen begäran.

Brukarskola på boende- och behandlingsenheten

Socialförvaltningens Boende- och behandlingsenhet

Under perioden har en projektgrupp satts samman bestående av biträdande enhetschefer för Syrenen, Ankaret, Edshemmet, Krukis, Bandhagshemmet samt Fot och Bostad Först.

Avtal har skrivits med Studieförbundet Vuxenskolan om utbildning i Din egenmakt, Sommarskola i form av utflyktsverksamhet bedrevs under sommaren på Bandhagshemmet utifrån deltagarnas önskemål. En kurs i Din egenmakt har genomförts på FoT/ BF under våren och under hösten genomfördes ytterligare fyra kurser på de medverkande enheterna.

Utifrån initiativ av personal och boende på Västberga boende genomfördes i juni en musikfestival för alla inskrivna inom Boende och behandlingsenheten. Samtliga musiker medverkade i evenemanget utan ersättning. Festivalen besöktes av ett 60-tal boende från enhetens olika verksamheter och utifrån den positiva responsen från besökarna planeras liknande aktivitet även nästa år.

I december månad genomfördes för andra året i rad en gemensam halvdag för brukare och personal inom Boende och behandlingsenheten. På programmet stod Brukarrevision och brukarinflytande (Brukarkraft), Min väg från husvagn till egenmakt (Musketörerna i Sollentuna) och ett numera traditionsenligt avslut av kören Gatans Röster där många av de medverkande bor eller har bott på någon av enhetens verksamheter.

Under 2017 genomförde Brukarkraft/Verdandi en brukarstyrd brukarrevision på Ankarets stödboende som skulle fungera som

basvärdering för att undersöka om aktiviteter genom Brukarsholan skulle öka känslan av delaktighet i boendet och med anledning av det gjordes en uppföljande revision under hösten 2018. Vid uppföljningen kunde revisorerna konstatera att viss förbättring gällande brukarinflytande hade skett under året. Men att skillnaden mer kan kopplas till brukarrevisionen i sig än till Brukarsholan då deltagandet har varit lågt.

Utmaningen under året har liksom tidigare år varit att trots stort intresse från enhetens brukare har deltagandet varit lågt. Planen om att anställa en projektledare med tidigare egen erfarenhet har inte kunnat genomföras på grund av anställningsstopp samt andra betydande organisatoriska förändringar under året inom Boende- och behandlingsenheten. Tanken med en sådan anställning skulle vara att brukarna i större utsträckning skulle kunna identifiera sig med denne och projektledaren skulle därigenom ha en större trovärdighet i uppdraget att utveckla brukarinflytandet.

Bostad direkt från gatan

Socialförvaltningens enhet för hemlösa

Förstudien har undersökt förutsättningarna för att erbjuda långvarigt hemlösa personer, utan etablerad socialtjänstkontakt som ej söker sig till stadens verksamheter och vistas i offentlig miljö i Stockholm stad en bostad direkt från gatan. Förstudien har även lämnat förslag till styrgrupp om nya arbetssätt riktade till målgruppen och gått vidare med ett resultat.

Initiativ till förstudien togs från Uppsökarteamet efter en inspirationsresa till Lissabon där arbetet med Bostad först skedde i det uppsökande arbetet och hela processen från gatan till stadigvarande boende ägdes av en och samma organisation vid namn Crescer. Här uppstod viljan att undersöka möjligheten att närma sig detta arbetssätt i en Svensk kontext. Uppsökarteamet, Enheten för hemlösa och Bostad först och Försöks- & träningslägenheterna i Stockholm stad har genomfört förstudien gemensamt.

Förstudien är uppdelad i en undersökande fas och en framåtblickande fas. Målgruppen har kartlagts och en brukarundersökning genomförts. Kunskap och erfarenheter har inhämtats från bl.a. berörda verksamhetsdelar i Stockholm stad och inspiration har sökts i resten av Sverige.

Förstudien visar att processen från gatan till Bostad först och andra stadigvarande boendeinsatser i nuläget är lång och består av många steg. Förslag på nya sätt att arbeta med målgruppen långvarigt hemlösa arbetades fram med hjälp av referenspersoner från verksamheterna och har mynnat ut i ett resultat som styrgruppen fattat beslut att gå vidare med och arbeta utifrån framöver.

Resultatet av förstudien är en samverkansform för Enheten för hemlösa, Uppsökarteamet samt Boende- och behandlingsenheten i Stockholm stad. Samverkansformen ämnar att utifrån en gemensam plattform strukturerat anpassa processen från gatan till stadigvarande boende för en avgränsad målgrupp långvarigt hemlösa uppmärksammas av Uppsökarteamet. Målsättningen är att processen, ur brukarens perspektiv, ska upplevas som ett erbjudande om stabilt boende direkt från gatan. Arbetet utifrån samverkansformen påbörjas i januari 2019.

Södermalmsmodellen

Södermalms stadsdelsförvaltning

Syftet med pilotstudien har varit att visa på vilket sätt ett systematiskt samarbete mellan arbetsterapeuter och boendestödjare på bästa sätt kan tillgodose den enskildes stödbehov. Det har också innefattat att utveckla arbetssätt och metoder för att främja den enskildes självständighet. För att få in ett jämställdhetsperspektiv i studien har även en jämställdhetsanalys enligt metoden Sjuan genomförts.

Den metod som användes var den gemensamma mötesformen Ärendeforum, där arbetsterapeuter och boendestödjare utvecklat arbetssätt för att stödja brukarna att i högre grad nå sina självständighetsmål och höja kvaliteten på uppföljningen av utförda insatser. Det mätinstrument som används för att mäta brukarnas förmåga att uppnå sina självständighetsmål har varit Måluppfyllelseskalan - MUS. Dessutom användes brukarundersökningar och semistrukturerade intervjuer med boendestödjare och verksamhetschef.

Resultaten tyder bland annat på att andelen brukare som var nöjda med de insatser som erbjudits har ökat, att brukarnas självständighet har ökat gällande sex stycken olika insatser/stöd samt att kvaliteten på uppföljningarna har ökat.

Nya startpunkten

Östermalms stadsdelsförvaltning

Östermalm stadsdelsförvaltning har under 2018 i samarbete med PEER Support hos NSPH Stockholms län genomfört en förstudie till ett projekt i syfte att utforska vad som är gynnsamt för att utveckla brukarmedverkan och brukarinflytande i träfflokalsverksamhet för personer som lever med psykisk ohälsa. Specifikt i detta fall de deltagare som vistas på Östermalms stadsdelsförvaltnings träfflokal Startpunkten, belägen i Hjorthagen.

Under förstudiens gång har brukarråd och en hälsofrämjande studiecirkel med fokus på egenmakt genomförts. Utöver detta har också kunskap inhämtats från en mängd studiebesök som gjorts på andra träfflokaler och från rapporter och annan litteratur som skrivits på temat brukarinflytande.

Resultatet visar på att nedan nämnda punkter är viktiga att ha i åtanke i träfflokalsverksamheten för att öka brukares/deltagares inflytande, engagemang och medverkan på träfflokalen:

- Att stärka och motivera deltagarna själva till att våga och orka uttrycka vilja och behov, genom kamratliga samtal och genom **egenmaktsutvecklande** studiecirklar.
- Att skapa **kontinuerliga**, tydliga och trygga forum för att uttrycka åsikter och arbeta tillsammans i.
- Att skapa möjlighet till samtal och aktiviteter där **gemenskap** kan byggas och isolering brytas. Mellan olika deltagare men också mellan personal och deltagare.
- Att man som deltagare inte bara "servas" utan ges **eget ansvar och förtroende**.
- Att skapa en fräsch och **trevlig miljö** anpassad för både lugn och aktivitet.
- Att lokalen är **lättillgänglig**, ej för svår att hitta till och nå.
- Att anordna **blandade aktiviteter** som deltagare själva kan välja mellan, både i små och större grupper och där man motiveras till att byta miljö, använda sin kreativitet, arbeta med avslappnande och återhämtande aktiviteter såväl som rörelse och fysiskt stärkande aktiviteter. En viktig del i anordnade av aktiviteter är också att anpassa dem till de ekonomiska möjligheterna som finns till deltagande och hålla **låga priser** på allt från fika till resor utanför lokalen, då många deltagare har begränsad ekonomi.



Handläggare
Anna Lindskog
Telefon: 08-508 25 248

Till
Socialnämnden
2019-04-16

Inriktning av FoU-medel för lokala utvecklingsprojekt och studieresor år 2020 samt redovisning av forsknings- och lokala utvecklingsprojekt år 2018

Förvaltningens förslag till beslut

1. Socialnämnden godkänner redovisning av forsknings- och lokala utvecklingsprojekt år 2018.
2. Socialnämnden godkänner förslag till inriktning av FoU-medel för lokala utvecklingsprojekt och studieresor 2020.
3. Ärendet delges samtliga stadsdelsnämnder och kommunstyrelsen.

Lena Lundström Stoltz
förvaltningschef

Veronica Wolgast
avdelningschef

Sammanfattning

Tre forskningsprojekt har lämnat sina slutrapporter under 2018 och nio lokala utvecklingsprojekt har erhållit medel för forskning och utveckling. I ärendet och i bilagan redovisas resultaten av projekten.

Syftet med FoU-arbetet är att stödja utvecklingen av en evidensbaserad praktik inom Stockholms socialtjänst. Utgångspunkten är professionell kunskap som ska samlas systematiskt tillsammans med kunskap från brukare och invånare samt kunskap från forskning.

Följande inriktning föreslås avseende medel för forskning och utveckling inför år 2020: Underlätta ett mer sammanhållet stöd till den enskilde, innovation och jämställdhet. Grundtanken är att projekten som erhåller medel ska ha ett strategiskt värde för staden som helhet.

Förvaltningen föreslår att nämnden godkänner 2018 års redovisning och inriktning för 2020.

Bakgrund

Socialnämnden fördelar lokala utvecklingsmedel till stöd för stadsdelsförvaltningarnas utvecklingsprojekt. Nämnden finansierar även forskningsprojekt som är av intresse för staden.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom avdelningen för stadsövergripande sociala frågor. Förvaltningsgruppen har behandlat ärendet den 10 april 2019 och funktionshinderrådet har haft möjlighet att ta del av ärendet den 11 april 2019.

Ärendet

Redovisning av forskningsprojekt 2018

Under 2018 har nedanstående tre forskningsprojekt som finansierats av lokala utvecklingsmedel lämnat in sina slutrapporter:

- Socialrådgivning på nätet, följeforskning
- Globenmodellen – analys av ett förändringsarbete inom försörjningsstöd i Enskede-Årsta-Vantör
- Användning av Motiverande samtal i Stockholms stad och kompetens vid 4 enheter efter handledning grundad på objektiv prestation

Stockholms stad startade 2011 ett utvecklingsprojekt (Socialrådgivning online) med syfte att undersöka möjligheterna att lansera en internetbaserad socialrådgivning. Socialrådgivningen skulle göra det lättare för stockholmarna att få information om socialtjänsten. Den skulle också skapa lägre trösklar när det gäller att komma i kontakt med socialtjänsten. I slutrapporten konstateras att de som sökt sig till socialtjänsten var nöjda med rådgivningen, både när det gällde att snabbt få kontakt med rådgivningen men också med den hjälp rådgivningen erbjöd.

Globenmodellen är ett utvecklingsprojekt inom försörjningsstödsenheten i stadsdelen Enskede-Årsta-Vantör (EÅV). Syftet med projektet har varit att förändra det egna arbetet gentemot klienter med långvarigt ekonomiskt bistånd. En forskargrupp från Linnéuniversitetet har studerat stadsdelsförvaltningens arbete med Globenmodellen. Fyra bärande inslag i modellen har identifierats och analyserats. Inslagen var

processtödet, Motivational Interviewing/MI, samverkan och förändringsplaner.

Stockholm stad har utbildat medarbetare i motiverande samtal (Motivational Interviewing/MI) från 2009 och framåt samt verkat för att medarbetare inom socialtjänsten ska använda MI. MI är en evidensbaserad samtalsmetod som syftar till att stärka individens egen inre motivation till förändring. I slutrapporten konstateras att med stadens hittillsvarande strategi för att implementera MI, så når 44 procent av deltagarna grundkompetens i MI och av dem är det 20 procent som når skicklig MI. MI ska helst utföras skickligt med klienter.

Slutrapporterna går att ta del av i sin helhet på Kunskapsbanken. En sammanfattning av respektive slutrapport återfinns i bilaga 1.

Redovisning av lokala utvecklingsprojekt år 2018

Det var tio lokala utvecklingsprojekt som beviljades medel för 2018. Alternativ Family Care – mottagande av ensamkommande barn i familjehem (Skärholmens stadsdelsförvaltning) påbörjade dock aldrig sitt arbete och återbetalade de beviljade medlen. I bilaga 1 redovisas resultaten från följande nio lokala utvecklingsprojekt:

- Samlarteam, Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltning. Syftet med projektet var att skapa ett team som jobbar med samlare, fortsätta utvärdera metoden på flera personer i samarbete med forskare genom kontinuerlig handledning och nå ut med metoden till flera stadsdelsförvaltningar.
- Lösningssinriktad intensiv hemmabaserad familjebehandling (LIFH), Farsta stadsdelsförvaltning. Syftet med projektet är att undersöka om LIHF är ett alternativ till en externplacering och om det leder till en positiv förändring för ungdomen och dess familj, samt hur barn och föräldrar upplever behandlingen.
- Kristeamets utvärdering, Farsta stadsdelsförvaltning. Kristeamet fungerar som en länk mellan socialsekreterare, familjen och går in med kortare insatser under utredningstiden. Syftet med projektet under år 2018 var att undersöka resultaten närmare och få familjernas syn på Kristeamets insatser och delaktigheten i processen.
- Stockholms regnbågsteam, Farsta stadsdelsförvaltning. Syftet med projektet under 2018 var att utveckla socialtjänsten och skapa ett regnbågsteam av boendestödjare och en träfflokalsverksamhet för målgruppen HBTQ med psykisk ohälsa.

- Mätinstrument livskvalitet gruppbostad, Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltning. Syftet 2018 var att utbilda samtliga brukare i självbestämmande, genomföra fokusgrupper och en enkätundersökning.
- Brukarskola på boende- och behandlingsenheten, socialförvaltningen. Syftet med Brukarskolan är att skapa en modell för att systematiskt erbjuda kurser och aktiviteter som underlättar den enskildes väg till större autonomi och en så självständig boendeform som möjligt.
- Bostad direkt från gatan, socialförvaltningen. Syftet med projektet var att genom en förstudie ta fram förslag på en ny arbetsmetod för att nå personer i långvarig hemlöshet som i dagsläget inte kommer i kontakt med stadens verksamheter.
- Bo kvar, Skärholmens stadsdelsförvaltning. Syfte med projektet 2018 var att kraftsamla kring vräkningsförebyggande och hemlöshetsfrågor genom att förstärka och utveckla det interna och externa samarbetet. samt utveckla nya arbetssätt och metoder.
- Södermalmsmodellen, Södermalms stadsdelsförvaltning. Syftet med arbetet 2018 var att utveckla ett helhetsperspektiv i stödet för brukare genom att bättre ta tillvara boendestödjare och arbetsterapeuters bägge kompetenser.
- Nya startpunkten, Östermalms stadsdelsförvaltning. Syftet med projektet var att utveckla brukarmedverkan genom att starta en verksamhet i en ny träfflokal som till stora delar ska drivas av brukarna själva.

Slutrapporterna går att ta del av i sin helhet på Kunskapsbanken.

Av ovanstående projekt har Nya startpunkten, Södermalmsmodellen, Samlarteamet, Kristeamet, LIHF, Mätinstrument avseende livskvalitet och Brukarskola på boende- och behandlingsenheten även beviljats medel för att fortsätta driva projekten under 2019.

Inriktning 2020 – FoU-medel för lokala utvecklingsprojekt och studieresor

Av stadens budget för 2019 framgår att ”Verksamheterna ska arbeta systematiskt med verksamhets- och kvalitetsutveckling utifrån kunskapsbaserade arbetssätt och metoder. Utgångspunkten är professionell kunskap som ska samlas systematiskt, kunskap från brukare och invånare samt kunskap från forskning. Därutöver behöver också utvecklas fler innovativa miljöer, i synnerhet inom välfärdsområdet, där medarbetare ges incitament och verktyg att

omsätta goda idéer i konkreta verksamhetsförbättringar och ökad kostnadseffektivitet som kommer stockholmarna till del. Ett viktigt sätt att få in ny kunskap och nya idéer i stadens verksamheter är att delta i projekt med andra parter, vilket kan ge kompletterande finansiering men även möjlighet att utveckla nya lösningar och främja nya innovationer”.

I en del av stadens FoU-arbete avsätts medel för delfinansiering till stadsdelsförvaltningarna för lokala utvecklingsprojekt och för studieresor. De lokala utvecklingsmedlen utbetalas till stadsdelsförvaltningarna och socialförvaltningen, vilka är projektägare och ansvarar för projektledning och eventuell kontraktering av forskare.

Socialförvaltningens avdelning för stadsövergripande sociala frågor ger processtöd till projekten i samarbete med forskarhandledare. Stödet ges utifrån förvaltningarnas behov, inför ansökan, i förstudien och genomförande samt vid implementering av projekt.

Grundtanken med de lokala utvecklingsprojekten är att de ska vara av strategisk betydelse för staden som helhet.

Inriktning för 2020 års medel föreslås vara:

- Underlätta ett mer sammanhållet stöd till den enskilde
- Innovation
- Jämställdhet

Utlysning av lokala utvecklingsmedel

Utlysningen för 2020 års medel föreslås pågå från den 2 maj till den 20 september 2019.

Varje stadsdelsförvaltning kan beviljas medel för högst två lokala utvecklingsprojekt och två studieresor.

Lokala utvecklingsprojekt

Maximalt belopp som ett lokalt utvecklingsprojekt kan beviljas är 500 000 kr. Medlen avser det år de beviljas för och ansökan kan omfatta max ett år i taget. Ett och samma projekt kan beviljas medel högst tre år i rad.

I syfte att skapa så mycket kunskap som möjligt utifrån de årliga FoU-medlen ska de projekt som beviljas medel för år 2020 men av olika anledningar inte kommer göra av med den tilldelade summan meddela socialförvaltningen detta senast den 7 juni 2020.

Medel för studieresor

Socialnämnden har årligen utlyst medel för studieresor. Studieresor ger en möjlighet till praktiskt lärande i dialog med kollegor, med jämförbara arbetsuppgifter eller positioner, i andra städer och länder. Maximalt belopp som en stadsdelsförvaltning kan beviljas för en studieresa är 25 000 kronor.

Socialförvaltningens kunskapsbank

En viktig del av forsknings- och utvecklingsarbetet är att sprida kunskap och erfarenheter om pågående och avslutade projekt och studieresor inom socialtjänsten. I socialförvaltningens kunskapsbank på stadens intranät kan man ta del av projektplaner, förstudier och rapporter, samt reserapporter.

Jämställdhetsanalys

Från år 2018 efterfrågas jämställdhetsanalyser i ansökningar och rapporter kopplade till lokala utvecklingsmedel. Av projekten som pågått under 2018 kan LIHF - Lösningssinriktad intensiv hemmabaserad familjebehandling nämnas. I projektet har man haft en uttalad avsikt att ha ett jämställdhetsperspektiv. Bland annat har man undersökt skillnader i mål och avbrott i behandling utifrån kön och aktivt arbetat med vad man kan göra för att öka jämställdheten i behandlingen. Även inom projektet Södermalmsmodellen har man strävat efter ett jämställdhetsperspektiv och genomfört en jämställdhetsanalys enligt metoden Sjuan.

Stadsdelsförvaltningarna och socialförvaltningen behöver utveckla sitt arbete kring jämställdhetsanalyser varvid jämställdhet föreslås vara en del av inriktningen för år 2020.

Förvaltningens synpunkter och förslag

Förvaltningen anser att både fortsatt inriktning och tidigare projekt ligger i linje med stadens intention om att verksamheterna ska arbeta systematiskt med verksamhets- och kvalitetsutveckling utifrån kunskapsbaserade arbetssätt och metoder.

Förvaltningen föreslår att socialnämnden godkänner förslag till inriktning av FoU-medel för lokala utvecklingsprojekt och studieresor 2020 samt redovisning av lokala utvecklingsprojekt och forskningsrapporter år 2018.

Ärendet delges samtliga stadsdelsnämnder och kommunstyrelsen.

Bilaga

Redovisning av forsknings- och lokala utvecklingsprojekt år 2018.

Rapport om Handlingsplan för
förbättrad arbetssituation för
socialsekreterare
och biståndshandläggare i
Stockholms stad

12

HV 2019/168



Handläggare
Susanne Rydberg-Lif

Till
Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd
2019-08-29

Rapport om arbetet med handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare i Stockholms stad under åren 2015-2018

Förslag till beslut

Stadsdelsnämnden tar del av rapporten och lägger den till handlingarna.

Sammanfattning

I Stockholms stads budget för 2015 fick kommunstyrelsen, i samråd med socialnämnden, i uppdrag att ta fram en stadsövergripande handlingsplan för en förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare. Arbetet utifrån handlingsplanen har lett till en minskad personalrörlighet i staden, för både biståndshandläggare och socialsekreterare, vilket kan ses som en indikation på att arbetssituationen har förbättrats.

Socialförvaltningen konstaterar i rapporten att det är chefer och medarbetare i berörda förvaltningar som, genom sitt arbete och engagemang, har åstadkommit den positiva utveckling som kan ses på flera håll i verksamheterna.

Bakgrund

I Stockholms stads budget för 2015 fick kommunstyrelsen, i samråd med socialnämnden, i uppdrag att ta fram en stadsövergripande handlingsplan för en förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare. Med en förbättrad arbetssituation skulle socialsekreterare och biståndshandläggare ha goda förutsättningar att utföra sitt arbete i enlighet med professionellt kunnande, yrkesetik och lagstiftningens intentioner. Det skulle öka förutsättningen för en socialtjänst och en äldreomsorg av god kvalitet.

Arbetet med att ta fram en handlingsplan för att förbättra arbetsvillkoren startade i maj 2015. Stockholms stad hade, åren innan arbetet med handlingsplanen aktualiserades, haft problem med en hög personalomsättning inom äldreomsorg och socialtjänst. Läget beskrevs då som allvarligt med en ökad personalomsättning, ett ökat antal konsulter och en orimlig arbetssituation. Det fanns behov av en samordnad strategi för att stoppa den omfattande personalomsättningen samt att minska administrationen och antalet ärenden per biståndshandläggare och socialsekreterare.

Ärendets beredning

Ärendet har utarbetats inom Avdelningen för individ- och familjeomsorg i samverkan med Avdelningen för äldreomsorg samt Avdelningen för funktionsnedsättning och socialpsykiatri.

Ärendet

I arbetet med att ta fram en handlingsplan gjordes bedömningen att det var ett antal faktorer som behövde stärkas upp för att skapa en förbättrad arbetssituation. Dessa faktorer var:

- brukardelaktighet och återkoppling från brukare
- introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda
- arbete med rimlig arbetsbelastning
- lokalt kompetens- och utvecklings forum
- nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran
- administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare
- administrativt stöd till chefer
- systematisk intern ärendehandledning
- medhandläggarskap
- fortbildning
- trainee mottagande
- studentmottagande
- lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap

Implementeringsarbetet för handlingsplanen tog vid 2016.

Ansvar att leda arbetet med handlingsplanen har legat på stadens centrala styrgrupp med stadens personaldirektör som ordförande. Varje stadsdelsförvaltning har sedan haft en lokal styrgrupp. I den lokala styrgruppen har fackliga representanter deltagit. Det har varit de lokala styrgrupperna som har varit drivande i arbetet med den lokala handlingsplanen. Den lokala handlingsplanen har utgått från faktorerna enligt ovan.

Handlingsplanens fokus har varit biståndshandläggare och socialsekreterare inom myndighetsutövning. En enkät skickades ut till biståndshandläggare och socialsekreterare vid fyra tillfällen under åren 2016-2018. Enkätsvaren visade över tid en förbättrad arbetssituation, med undantag vid en mätning hösten 2018.

Personalrörligheten i staden i stort har minskat för både biståndshandläggare och socialsekreterare sedan 2016, vilket kan ses som en indikation på att arbetssituationen har förbättrats. Behovet av socionomkonsulter har minskat kraftigt under motsvarande period. Socialförvaltningen konstaterar i rapporten att det är chefer och medarbetare i berörda förvaltningar som, genom sitt arbete och engagemang, har åstadkommit den positiva utveckling som kan ses på flera håll i verksamheterna.

Arbetet utifrån handlingsplanen kommer fortsätta även under år 2019.

Förvaltningens arbete under åren 2015-2018

I förvaltningens lokala styrgrupp, som har varit ledd av stadsdelsdirektören, har avdelningschefer för individ- och familjeomsorg, äldre/funktionsnedsättning och socialpsykiatri, personalchef, enhetschef, enheten för ekonomiskt bistånd, biträdande enhetschefer samt kommunikatör deltagit. Den lokala styrgruppen har haft en facklig referensgrupp där SACO har ingått.

Förvaltningen hade under åren 2013-2018 en högre personalrörlighet för biståndshandläggare än staden i stort, förutom under åren 2014 och 2016 då förvaltningen hade en lägre personalrörlighet än staden i stort.

År	2013	2014	2015	2016	2017	2018
----	------	------	------	------	------	------

Hässelby-Vällingby	14/48	7/49	15/56	11/56	21/63	16/59
Staden totalt	72/457	89/460	110/492	138/499	119/529	117/573

Personalrörlighet biståndshandläggare- antal tillsvidareanställda som slutat av totalt antal tillsvidareanställda.

Förvaltningen hade under åren 2013-2016 en högre personalrörlighet för socialsekreterare än staden i stort, vilket förbättrades till en lägre rörlighet än staden i stort under åren 2017 och 2018.

År	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Hässelby-Vällingby	25/101	23/95	34/119	57/144	25/149	30/161
Staden totalt	185/898	193/914	251/980	337/1075	290/1157	244/1176

Personalrörlighet socialsekreterare- antal tillsvidareanställda som slutat av totalt antal tillsvidareanställda.

Under åren 2013-2018 var andelen biståndshandläggare och socialsekreterare som slutade på egen begäran och gick till extern arbetsgivare högre, än andelen som slutade på egen begäran och gick till en arbetsgivare inom staden. Under år 2018 var andelen biståndshandläggare som valde att arbeta kvar i staden då de avslutade sin anställning i förvaltningen högre, än andelen som valde en extern arbetsgivare.

Förvaltningen har under perioden arbetat med att utveckla en mer strukturerad och enhetlig introduktion som är uppdelad i fem faser med tydliga mål för introduktionen. En genomgång av de fem faserna pågår under tre veckor, men hela introduktionen tar cirka tre månader. Efter tre månader görs en avstämning hur introduktionen har fungerat och om det finns behov av ytterligare stöd. Responsen har varit positiv och medarbetare upplever introduktionen som tydlig och strukturerad. Som ett komplement till introduktionen har välkomstfika för nyanställda medarbetare anordnats. Välkomstfikan som genomförs i en mindre grupp med stadsdelsdirektören och delar av förvaltningsledningen, syftar till att ge nya medarbetare en kunskap om organisationen och hur staden styrs. Verksamheterna har även på arbetsplatsträffar, lyft en gemensam fråga som är kopplad till den lokala handlingsplanen. Syftet har varit att ge medarbetare möjlighet att diskutera och ge värdefulla synpunkter i en fråga som är viktig för det fortsatta arbetet på respektive enhet.

Arbetet med en förbättrad arbetssituation för biståndshandläggare och socialsekreterare fortsätter under 2019.

Denise Melin
stadsdelsdirektör

Fredrik Skoglund	Kerstin Medin	Eva Frykler
avdelningschef	avdelningschef	avdelningschef

Bilagor

1. Tjänsteutlåtande socialförvaltningen
2. Stockholms stads handlingsplan för förbättrad arbetssituation 2015-2018, med bilagor

Attesterat av

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

Namn	Datum
Denise Melin, stadsdelsdirektör	2019-08-06
Fredrik Skoglund, Ansvarig	2019-08-06

§ 14**Handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare i Stockholms stad**

Dnr 3.1.1-12/2018

Socialnämndens beslut

1. Socialnämnden godkänner rapporten över arbetet med Stockholms stads handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndsbedömare åren 2015 till 2018.
2. Nämnden uppdrar till förvaltningen att fortsätta arbeta med handlingsplanen för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare och återkomma till nämnden med en uppdaterad Handlingsplan för åren 2019-2022.
3. Nämnden överlämnar ärendet till kommunstyrelsen och stadsdelsnämnderna för kännedom

Ärendet

I Stockholms stads budget för 2015 fick kommunstyrelsen i uppdrag att i samråd med socialnämnden ta fram en stadsövergripande handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare. Ytterst är syftet med Stockholms stads handlingsplan att staden ska kunna erbjuda en socialtjänst och äldreomsorg av god kvalitet. För att kunna göra det behöver anställda inom socialtjänsten och äldreomsorgen ha goda förutsättningar att kunna utöva sitt arbete i enlighet med professionellt kunnande och med lagstiftningens intentioner. Siffror för den övergripande personalrörligheten visar att den har minskat för både socialsekreterare och biståndshandläggare sedan 2016. I likhet med den minskade personalrörligheten har också stadens behov av socionomkonsulter minskat kraftigt under motsvarande period. Den följeforskare som har varit knuten till arbetet menar att det är tydligt att det utvecklingsarbete som har pågått i närmare fyra år verkar ha gett positiva resultat. Förvaltningen föreslår att socialnämnden godkänner rapporten.

Socialförvaltningen hade redovisat ärendet i ett tjänsteutlåtande daterat den 24 mars 2019.

Beslutsordning

Nämnden ställde sig bakom förvaltningens förslag till beslut

Särskilt uttalande

Vice ordföranden Alexandra Mattsson Åkerström m.fl. (V), ledamoten Karin Gustafsson m.fl. (S)

”Den rödgrönrosa majoriteten tog initiativ till framtagandet av handlingsplanen för att förbättra socialsekreterares och biståndshandläggares arbetssituation under förra mandatperioden. Detta gjordes utifrån att fackföreningarna såväl som olika nätverk i flera års tid försökt få politiken att agera utifrån försämrade arbetsvillkor för socialarbetare i landet och i Stockholm. Det slogs fast att socialtjänsten ska erbjuda socialtjänst och äldreomsorg av god kvalitet i Stockholm vilket är avhängigt en bra arbetssituation för de anställda.

Handlingsplanen har lyft 13 punkter som särskilt viktiga att arbeta med för att förbättra arbetssituationen för de anställda vilket är tydligt redovisade i rapporten tillsammans med den följeforskning som gjorts. Handlingsplanen har genomförts med en central styrgrupp och med lokala på varje stadsdel inkl. socialförvaltningen. Personalrörlighet och nöjdhet med arbetssituationen/arbetsbelastning har regelbundet följts upp.

Personalomsättningen inom socialtjänsten får stora konsekvenser för den enskilda som söker stöd och för kvalitén inom socialtjänsten. Det är därför glädjande att vi nu ser att omsättningen har minskat sedan handlingsplanen kom till.

Antalet konsulter inom socialtjänsten har också minskat från 100 stycken 2016 till 34 stycken i november 2018. Detta är glädjande då konsultkostnaderna var stora för stadsdelarna och inte bidrar till kontinuitet för den enskilde som söker stöd.

Socialförvaltningens förstärkningsteam har också varit uppskattat och utökats under de senaste åren samt introduktionsutbildningar och ledarskapsutbildningar. Socialsekreterarna uppger nu att de är mer nöjda med sin arbetsledning och de upplever sin arbetssituation som mindre akutstyrd än tidigare.

Frågor som har kommit upp är också lön och IT då detta påverkar hur nöjd man är med sin arbetssituation, dessa har inte ingått i handlingsplanens arbete men här kan vi se att den förra majoriteten ändå arbetade med detta genom löneökning i ytterstaden och för erfarna socialsekreterare och

biståndshandläggare. Staden har också ett pågående arbete med sociala systemet för IT. Att politiken ägnat tid att ha dialogcaféer med de anställda och visat att frågan har betydelse har visat sig extra uppskattat av stadens anställda inom socialtjänsten och här hoppas vi att den nya majoriteten tar efter.

Arbetet beskrivs kommit längst gällande introduktionsprogram, antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag samt administrativt stöd. Dessa områden är också de som nämns som viktiga att arbeta vidare med. Jämställdhet är en fråga som nu föreslås ingå i det fortsatta arbetet med handlingsplanen. Brukardelaktighet är en fråga som bör få större utrymme framöver då en del stadsdelar har kommit längre än andra. Klart är i alla fall att handlingsplanen även har fått betydelse för brukarna med ökat tillgänglighet och ett bättre bemötande.

Vi välkomnar att handlingsplanens arbete nu kommer fortsätta och förlängas till 2022 då det är viktigt för att behålla våra kompetenta medarbetare och leverera en socialtjänst av god kvalitet. Vi hoppas också att handlingsplanens slutsatser tas med som underlag till kommande budget då en del av punkterna också kräver utökade ekonomiska resurser såsom administrativt stöd och att antalet medarbetare ska vara rimligt i förhållande till uppdrag. Vi har tidigare också lyft vikten av att arbetet behöver fortsätta under lång tid för att ge långsiktigt resultat, områden som behöver lyftas mer är t ex biståndshandläggarnas situation och socialsekreterarna inom ekonomiskt bistånd.”

Ersättaryttrande

Ersättaren Anna Rantala Bonnier (Fi) instämde i det särskilda uttalande från (V),(S).

Justerat 2019-04-24

Ordföranden Jan Jönsson (L) och vice ordföranden Alexandra Mattsson Åkerström (V)

Vid protokollet.
Inga-Karin Mellberg
nämndsekreterare

Handläggare
Lii Drobus
Telefon: 08 508 25252**Till**
Socialnämnden
2019-04-16

Handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare i Stockholms stad

Rapport om arbetet åren 2015-2018

Förvaltningens förslag till beslut

1. Socialnämnden godkänner rapporten över arbetet med Stockholms stads handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndsbedömare åren 2015 till 2018.
2. Nämnden uppdrar till förvaltningen att fortsätta arbeta med handlingsplanen för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare och återkomma till nämnden med en uppdaterad Handlingsplan för åren 2019-2022.
3. Nämnden överlämnar ärendet till kommunstyrelsen och stadsdelsnämnderna för kännedom

Lena Lundström Stoltz
förvaltningschefVeronica Wolgast
avdelningschef

Sammanfattning

I Stockholms stads budget för 2015 fick kommunstyrelsen i uppdrag att i samråd med socialnämnden ta fram en stadsövergripande handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare. Ytterst är syftet med Stockholms stads handlingsplan att staden ska kunna erbjuda en socialtjänst och äldreomsorg av god kvalitet. För att kunna göra det behöver anställda inom socialtjänsten och äldreomsorgen ha goda förutsättningar att kunna utöva sitt arbete i enlighet med professionellt kunnande och med lagstiftningens intentioner. Siffror för den övergripande personalrörligheten visar att den har minskat för både socialsekreterare och biståndshandläggare sedan 2016. I

likhet med den minskade personalrörligheten har också stadens behov av socionomkonsulter minskat kraftigt under motsvarande period. Den följeforskare som har varit knuten till arbetet menar att det är tydligt att det utvecklingsarbete som har pågått i närmare fyra år verkar ha gett positiva resultat. Förvaltningen föreslår att socialnämnden godkänner rapporten.

Bakgrund

I Stockholms stads budget för 2015 fick kommunstyrelsen i uppdrag att i samråd med socialnämnden ta fram en stadsövergripande handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare. Handlingsplanen togs fram under 2015 och implementeringsarbetet tog vid 2016. Arbetet fortsätter under 2019. Rapporten presenterar övergripande vad som har gjorts inom ramen för handlingsplanen fram till med 2018. Syftet med stadens handlingsplan för en förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare¹ är att arbetet ska bidra till en rimlig arbetssituation. Arbetet med handlingsplanen är ett samarbete mellan stadsledningskontoret, äldreförvaltningen, socialförvaltningen och stadsdelsförvaltningarna. Handlingsplanen är stadsövergripande och omfattar verksamheterna äldre, socialpsykiatri, stöd till personer med funktionsnedsättning, missbruk, ekonomiskt bistånd samt barn och unga.

Ärendets beredning

Ärendet har utarbetats inom avdelningen för stadsövergripande sociala frågor och har behandlats av förvaltningsledningen den 10 april 2019. Funktionshinderrådet har haft möjlighet att ta del av ärendet den 11 april 2019.

Ärendet

Rapporten omfattar åren 2015-2018. Handlingsplanens fokus ligger på socialsekreterare och biståndshandläggare inom socialtjänstens myndighetsutövning, samtidigt är chefer nyckelpersoner i verksamheter. De har förutom en central roll när det gäller utvecklingsarbete också ansvar för medarbetarnas arbetsmiljö och arbetsbelastning,

13 punkter som särskilt lyfts i handlingsplanen

I arbetet att sammanställa en handlingsplan gjordes bedömningen att det sammantaget är ett antal faktorer, varav 13 särskilt lyfts i handlingsplanen, som behöver stärkas upp för att bidra till en förbättrad arbetssituation. Av dessa kan somliga anges som extra angelägna, men likväl är det samtliga faktorer som sammantaget

lägger grunden för en god arbetssituation. Genom att stärka dessa områden förväntas arbetssituationen förbättras och dessutom kommer Stockholms stad vara en attraktiv arbetsgivare för både chefer och medarbetare och kunna erbjuda stadens medborgare service av hög kvalitet. Ett par av de 13 punkter som lyfts i handlingsplanen är också specifikt tänkta att förbättra arbetssituationen för chefer.

De 13 punkter som lyfts särskilt är:

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

Förvaltningarna arbetar systematiskt utifrån handlingsplanen och de 13 punkterna. Man kan se att arbetet generellt har kommit längst runt punkterna brukardelaktighet, introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda, nära och tillgänglig ledning, administrativt stöd till medarbetare och till chefer, mottagande av studentsocionomer samt lokalfrågor. Men det pågår arbete inom samtliga områden.

Ytterst är syftet med Stockholms stads handlingsplan att staden ska kunna erbjuda en socialtjänst och äldreomsorg av god kvalitet. För att kunna göra det behöver anställda inom socialtjänsten och äldreomsorgen ha goda förutsättningar att kunna utöva sitt arbete i enlighet med professionellt kunnande, yrkesetik och med lagstiftningens intentioner.

I juni 2016 tillsatte regeringen Tillitsdelegationen² med uppdrag att analysera och föreslå hur styrningen av välfärdstjänster i offentlig sektor, kommuner och landsting, kan utvecklas. Utgångspunkter i de förslag som delegationen har lagt är bland annat att sätta fokus på brukarens behov och egna kapacitet att bidra med kunskap om hur insatser och stöd kan formas, premiera kunskapsutveckling och en helhetssyn i hela styrkedjan, samt öka handlingsutrymmet för medarbetare och chefer.

Regeringen har tillsatt en särskild utredare³ med uppdrag att se över socialtjänstlagen, i ett tilläggsdirektiv lyfts särskilt barn och äldre. Utredaren ska föreslå åtgärder som kan bidra till ”en förutsägbar, likvärdig, jämlik, jämställd och rättssäker tillgång till socialtjänsten och dess insatser.” Översynen ska resultera i en lagstiftning som främjar effektiva och kunskapsbaserade insatser av god kvalitet inom befintliga ramar och ge utrymme att ta tillvara medarbetarnas kompetens för att utveckla verksamheten och att fokusera på kärnverksamheten.

I Socialstyrelsens kunskapssammanställning över betydelsen av organisation och ärendebelastning för kvaliteten i verksamheterna, pekar resultaten på en utveckling inom socialtjänsten mot olika varianter av specialiserade organisationsstrukturer och att dessa verkar vara mer regel- och detaljstyrande. Utvecklingen rör sig från yrkesprofessionalism till en organisationsprofessionalism som baserar sig på tillit till regler, kontroll och rutiner. Organisationsstrukturen påverkar socialarbetarens handlingsutrymme och agerande inom organisationen, avseende förhållande till styrning och ledning och till kontakt med klienter och brukare. Dessutom lyfts att hög ärendebelastning kan utgöra hinder för kompetensutveckling, leda till avsteg från handlägningsrutiner och försvåra klientmöten av god kvalitet.

Handlingsplanen verkar i linje med aspekter i dessa utredningar och kunskapssammanställningar. Till exempel när det gäller Tillitsdelegationens förslag avseende fokus på brukarens behov och egna kapacitet att bidra med kunskap om hur insatser och stöd kan formas, kunskapsutveckling samt ökat handlingsutrymmet för medarbetare och chefer. Frågor som samverkan, innovation, effektiva arbetssätt och jämställdhet finns i fokus när det gäller

² <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2018/06/sou-201847/>

³ <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/kommittedirektiv/2017/04/oversyn-av-socialtjanstlagen/>

förväntat resultat av arbetet med handlingsplanen. Även i delar av de frågor som nämns i regeringens direktiv till särskilda utredaren för översyn av socialtjänstlagen såsom likvärdig, jämlik, jämställd socialtjänst och att ta till vara medarbetares kompetens för att utveckla verksamheter finns beröringspunkter med handlingsplanen liksom när det gäller vikten av organisation och ärendebelastning som Socialstyrelsen behandlar i sin kunskapssammanställning.

Arbetet med handlingsplanen ger positiva resultat

Siffror för den övergripande personalrörligheten visar att den har minskat för både socialsekreterare och biståndshandläggare sedan 2016, vilket kan ses som en indikation på att arbetssituationen har förbättrats. I likhet med den minskade personalrörligheten har också stadens behov av socionomkonsulter minskat kraftigt under motsvarande period.

Frågan om upplevd arbetssituation är komplex att besvara. När det gäller den enkät till medarbetare som har gått ut två gånger per år visar resultatet sammanfattningsvis att majoriteten av de svarande är ganska eller mycket positivt inställda till samtliga tre påståenden⁴ vid samtliga mätillfällen, oavsett verksamhetsområde och stadsdelsförvaltning. Över tid rapporterar stadens socialsekreterare och biståndshandläggare en något bättre arbetssituation för varje mätning, med undantag för den senaste (hösten 2018) då andelen positiva svar åter är i nivå med den första mätningen (hösten 2016).

Den följeforskare som sedan hösten 2016 har följt arbetet via framförallt intervjuer med medarbetare och chefer menar att det är tydligt att det utvecklingsarbete som har pågått i närmare fyra år verkar ha gett positivt resultat.

Förvaltningen kan se att stadens satsning på ledarskap, på utökad chefstäthet, ökat antal medarbetare, på förstärkning av barn och unga, på introduktion och satsningar på administrativt stöd tillsammans med allt övrigt som görs inom ramen för handlingsplanen, leder till förbättringar. Det går av flera olika anledningar inte att säga att en viss del eller ett visst inslag i arbetet har gett ett specifikt resultat, men det går att se att det sammantagna arbetet ger positiva resultat. Och kanske är det precis det, att arbetet

⁴ Jag har en bra arbetssituation, Jag känner att jag kan göra ett gott arbete samt Jag kan rekommendera min arbetsplats till andra

är brett, inkluderar alla led och alla verksamhetsområden inom myndighetsutövningen i staden, på såväl central som lokal nivå, som har gjort det möjligt att steg för steg vända en negativ trend. Och kanske är det arbetets fokus på chefers tydliga och viktiga roll, vikten av medarbetares delaktighet, av brukares delaktighet och betydelsen av forskning och kunskap som ger arbetet genomslagskraft.

Det fortsatta arbetet

Det är den centrala styrgruppen för handlingsplanen som leder arbetet. För att stärka en fortsatt utveckling av stadens socialtjänst i linje med kunskap, forskning och lagstiftning kan det utvecklingsarbete som görs i inom ramen för handlingsplanen ha en fortsatt viktig funktion och bidra till exempelvis jämlik socialtjänst⁵, stärkt personalförsörjning, stärkt brukardelaktighet och fokus på förutsättningar för medarbetare och chefer att utföra sina kärnuppdrag. Den omformerade centrala styrgruppen för handlingsplanen ska ha ett första möte den 25 mars 2019 och då bland annat behandla frågan om hur det fortsatta arbetet kan se ut och vilka frågor som eventuellt ska läggas till.

Jämställdhetsanalys

Kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Genom att bedriva ett jämställdhetsintegrerande arbete inom sina verksamheter ska Stockholms stad möjliggöra ett aktivt jämställdhetsarbete vars syfte är att ändra attityder på ett personligt plan. Därför implementerar Stockholms stad aktivt Program för ett jämställt Stockholm som fungerar vägledande för nämnder och styrelsen i arbetet för jämställdhet. Jämställdhet är en fråga som föreslås ingå i det fortsatta arbetet med handlingsplanen.

Förvaltningens synpunkter och förslag

Förvaltningen föreslår att socialnämnden godkänner rapporten över arbetet med Stockholms stad handlingsplan för förbättrad arbetssituation 2015 och 2018.

Inriktning av det fortsatta arbetet kommer att behandlas av den centrala styrgruppen för handlingsplanen. Förvaltningen föreslår att en kort rapport över den fortsatta inriktningen för arbetet lämnas för godkännande till socialnämnden den 1 maj 2019.

Förvaltningen föreslår vidare att ärendet lämnas till kommunstyrelsen och till stadsdelsnämnderna för kännedom.

⁵ Socialstyrelsen följer utvecklingen inom socialtjänsten utifrån ett jämlikhetsperspektiv, t.ex. tillgången på insatser beroende på målgrupp, ålder och bostadsort.
www.socialstyrelsen.se/jamlikhalsa-vardochomsorg/jamliksocialtjanst

Bilagor

1. Stockholms stads handlingsplan för en förbättrad arbetssituation arbetet 2015-2018
2. Utvärdering av ledarutvecklingsprogram
3. Rörlighet biståndshandläggare och socialsekreterare
4. Rapport enkät till medarbetare
5. Rapport från följeforskare



Stockholms stads handlingsplan för förbättrad arbetssituation

2015-2018

Dnr 3.1.1-12/2018

**Stockholms stads handlingsplan för en förbättrad arbetssituation
rapport av arbetet åren 2015-2018**

Mars 2019

Utgivare: Socialförvaltningen,
avdelningen för stadsövergripande sociala frågor

Dnr: 3.1.1-12/2018

Utgivningsdatum:

Kontaktperson: Lii Drobus

Sammanfattning

I Stockholms stads budget för 2015 fick kommunstyrelsen i uppdrag att i samråd med socialnämnden ta fram en stadsövergripande handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare.

Ytterst är syftet med Stockholms stads handlingsplan att staden ska kunna erbjuda en socialtjänst och äldreomsorg av god kvalitet. För att kunna göra det behöver anställda inom socialtjänsten och äldreomsorgen ha goda förutsättningar att kunna utöva sitt arbete i enlighet med professionellt kunnande, yrkesetik och med lagstiftningens intentioner. Siffror för den övergripande personalrörligheten visar att den har minskat för både socialsekreterare och biståndshandläggare sedan 2016, vilket kan ses som en indikation på att arbetssituationen har förbättrats. I likhet med den minskade personalrörligheten har också stadens behov av socionomkonsulter minskat kraftigt under motsvarande period.

En enkät med tre påståenden¹ har under åren 2016-2018, två gånger per år, sänts till medarbetare inom myndighetsutövning. En sammanställning av svaren visar tydligt att majoriteten av de svarande är ganska eller mycket positivt inställda till de tre påståendena vid samtliga mättillfällen, oavsett verksamhetsområde och stadsdelsförvaltning. Över tid rapporterar stadens socialsekreterare och biståndshandläggare en något bättre arbetssituation för varje mätning, med undantag för den senaste (hösten 2018) då andelen positiva svar åter är i nivå med den första mätningen (hösten 2016). Resultatet av undersökningen är representativt för de socialsekreterare och biståndshandläggare som har besvarat enkäten, det vill säga att svaren inte bör påstås spegla samtliga medarbetare inom staden.

Den följeforskare som sedan hösten 2016 har följt arbetet, framförallt via intervjuer med medarbetare och chefer, menar att det är tydligt att det utvecklingsarbete som har pågått i närmare fyra år verkar ha givit positiva resultat. Vi kan se att stadens satsningar inom ramen för handlingsplanen, leder till förbättringar. Det går av olika anledningar inte säga att en viss del eller ett visst inslag i arbetet har givit ett specifikt resultat, men det går att se att det sammantagna arbetet ger positiva resultat. Och kanske är det precis

¹ Jag har en bra arbetssituation, Jag känner att jag kan göra ett gott arbete samt Jag kan rekommendera min arbetsplats till andra

det, att arbetet är brett, inkluderar alla led och alla verksamhetsområden inom myndighetsutövningen i staden, på såväl central som lokal nivå, som har gjort det möjligt att steg för steg vända en negativ utveckling. Och kanske är det arbetets fokus på chefers tydliga och viktiga roll, vikten av medarbetares och brukares delaktighet samt betydelsen av kunskap och verksamhetsutveckling som ger arbetet genomslagskraft.

Förord

”Varje kommun svarar för socialtjänsten inom sitt område, och har det yttersta ansvaret för att enskilda får det stöd och den hjälp som de behöver”² Stockholms stad ansvarar för att erbjuda stadens medborgare en socialtjänst, inklusive äldreomsorg, av god kvalitet. I det uppdraget är en rimlig arbetssituation för stadens medarbetare en viktig förutsättning. Syftet med stadens handlingsplan för en förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare³ är att arbetet ska bidra till en rimlig arbetssituation. Arbetet med handlingsplanen är ett samarbete mellan stadsledningskontoret, äldreförvaltningen, socialförvaltningen och stadsdelsförvaltningarna. Handlingsplanen är stadsövergripande och omfattar verksamheterna äldre, socialpsykiatri, stöd till personer med funktionsnedsättning, missbruk, ekonomiskt bistånd samt barn och unga. Handlingsplanen togs fram under 2015 och implementeringsarbetet tog vid 2016. Arbetet fortsätter under 2019. Den här rapporten omfattar åren 2015-2018. Det är medarbetare och chefer i berörda förvaltningar som genom sitt arbete och engagemang har åstadkommit den positiva utveckling som kan ses på flera håll i verksamheterna.

Socialförvaltningen
Stockholm mars 2019

Lii Drobus
Projektledare

² https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/socialtjanstlag-2001453_sfs-2001-453

Socialtjänstlagen (2001:453) 2. kap 1.§

³ Vidare i texten ofta kallad för handlingsplan/handlingsplanen.

Innehåll

Sammanfattning	3
Förord	5
Bakgrund	8
Inledning	11
Uppdraget	11
Genomförande	16
Arbetsmiljöverket	19
Resultatdel	20
Personalrörlighet	20
Antal konsulter	25
Enkäter till medarbetare	26
Redogörelse av följeforskarens arbete	27
Ledarutvecklingsprogram	39
Förstärkningsteam för barn och unga	39
Centrala introduktionsutbildningar	40
Medarbetardelaktighet	42
Nätverk för VFU mottagande och för kommunikation	42
Jämställdhet och jämställdhetsintegrering	43
Arbetet i stadsdelsförvaltningarna	43
Bromma	43
Enskede-Årsta-Vantör	46
Farsta	49
Hägersten-Liljeholmen	52
Hässelby-Vällingby	54
Kungsholmen	57
Norrmalm	60
Rinkeby-Kista	62
Skarpnäck	65
Skärholmen	68
Spånga-Tensta	71
Södermalm	74
Älvsjö	77

Östermalm	80
Socialförvaltningen	83
Diskussion/analys	86
Det fortsatta arbetet	87
Bilagor	88

Bakgrund

I Stockholms stads budget för 2015 fick kommunstyrelsen i uppdrag att i samråd med socialnämnden ta fram en stadsövergripande handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare.

Ytterst är syftet med Stockholms stads handlingsplan att staden ska kunna erbjuda en socialtjänst och äldreomsorg av god kvalitet. För att kunna göra det behöver anställda inom socialtjänsten och äldreomsorgen ha goda förutsättningar att kunna utöva sitt arbete i enlighet med professionellt kunnande, yrkesetik och med lagstiftningens intentioner. De anställdas förutsättningar att utföra sitt arbete är avgörande för kvaliteten på verksamheternas tjänster. Hög rörlighet bland socialsekreterare och biståndshandläggare får effekter på kvalitet, kontinuitet och arbetsmiljö. Arbetet utifrån en handlingsplan förväntas leda till minskad personalomsättning, minskad administrativ börda för socialsekreterare, biståndshandläggare och chefer samt en rimlig arbetssituation.

Redan ett antal år innan arbetet med handlingsplanen startade hade problem med personalomsättningen bland socialsekreterare och biståndshandläggare inom socialtjänsten och äldreomsorgen uppmärksammats, i Stockholm, men även i ett stort antal kommuner i landet. Situationen har varierat mellan verksamheter och över tid, men är eller har varit bekymmersam på många håll. Något som t.ex. både SKL, forskare och fackliga organisationer under åren har beskrivit.

SKL (Sveriges kommuner och landsting) skrev i den handlingsplan som de tog fram 2015: "Den sociala barn- och ungdomsvården betraktas som en verksamhet i behov av både utveckling och förändring samtidigt som man dras med hög personalomsättning bland såväl socialsekreterare som arbetsledare. Vakanserna står ibland obesatta. Denna svårighet att rekrytera är allvarlig för en verksamhet med uppgift att skydda och stödja barn och unga. En instabil personalsituation gör det svårt att upprätthålla kontinuiteten och kvaliteten i arbetet, med risk för att barn och unga far illa. Personalomsättningen har varit hög länge, men de senaste åren har den ökat. 'Socialbyrå' beskrevs redan för ett tiotal år sedan som ett ingångs- och exitområde med hög personalomsättning och med

stora kostnader för introduktion och lärande (Dellgran, P. & Höijer, S. 2005).”⁴

Pia Tham, forskare och docent i socialt arbete vid högskolan i Gävle, som även har följt arbetet med Stockholms stads handlingsplan, har i sin forskning undersökt situationen för socialsekreterare inom barn och unga 2003 och 2014 och kunde se ”att arbetsvillkoren har försämrats i flera avseenden och mest för socialsekreterare med kort yrkeserfarenhet samt att arbetet har blivit mer specialiserat och tydligt avgränsat - man *utred*er.”⁵

Wanja Astvik, forskare vid avdelningen för arbetslivs- och organisationspsykologi vid Stockholms Universitet, genomförde 2015 i samverkan med SSR, Vision och AFA en studie om arbetsförhållanden inom socialtjänsten. ”Slutsatserna av undersökningen är att socialtjänsten måste arbeta med attityder och förhållningssätt för att säkra öppenhet och dialog och ta avstånd från individuellt skuldbeläggande. Socialsekreterare behöver rimlig arbetsbelastning, mer inflytande och färre motstridiga krav för att personalomsättningen ska minska.”⁶

Akademikerförbundet SSR skrev i april 2018 om en svår arbetssituation inom socialtjänsten ”Tung arbetsbelastning, hög personalomsättning och dålig löneutveckling för erfarna medarbetare. Arbetssituationen inom socialtjänsten är fortsatt tuff, enligt en ny undersökning som Novus har gjort för Akademikerförbundet SSR. Den visar också att sju av tio socialsekreterare anser att socialtjänsten arbetar för lite med förebyggande insatser. Nära hälften av socialsekreterarna uppger att personalomsättningen på deras arbetsplats har ökat det senaste året. Och risken är uppenbar att den utvecklingen fortsätter. Sju av tio har övervägt att söka arbete utanför socialtjänsten under de senaste två åren. Det är samma höga andel som i de tidigare undersökningarna från 2012, 2014 och 2016.”⁷

Även fackförbundet Vision har under åren lyft frågan om arbetsvillkoren inom socialtjänsten. ”Socialsekreterare och biståndshandläggare inom socialtjänsten är goda ambassadörer för sin profession. De allra flesta trivs med sitt arbete, med sina arbetskamrater och samrådet kollegor emellan.

⁴https://skl.se/download/18.1609698416602732bf64565d/1537964069087/handlingsplan_BoU.pdf s.6

⁵ Pia Tham, Akademin för Arbetsliv och Hälsa, Högskolan i Gävle. 2015-11-12. https://socwork.gu.se/digitalAssets/1552/1552704_pia-tham-socialtj--nstforum-2015.pdf

⁶ <https://akademssr.se/dokument/forskningsstudie-wanja-astvik>

⁷ <https://akademssr.se/post/tuff-arbetssituation-i-socialtjansten>

De allra flesta rekommenderar gärna andra att såväl utbilda sig till socionomer som att börja arbeta på deras arbetsplats. För mig är detta glädjande besked som styrks av Visions nyligen genomförda enkät. Samtidigt beskriver medlemmarna en annan bild. En vardag kantad av tuffa arbetsvillkor. Alarmerande många anställda i socialtjänsten upplever att ärendemängden och ärendetyngden är övermäktig. Att det professionella arbetet får stå tillbaka och att hot och våld är alltför vanligt. Trots det premieras inte erfarenhet och löneutvecklingen är marginell. Personalomsättningen blir hög på de arbetsplatser som inte förmår hantera situationen. Och kostnaderna drar iväg.”⁸

Handlingsplanen verkar i linje med kunskapssammanställningar och utredningar på nationell nivå som har gjorts de senaste åren.

I juni 2016 tillsatte regeringen Tillitsdelegationen⁹ med uppdrag att analysera och föreslå hur styrningen av välfärdstjänster i offentlig sektor, kommuner och landsting, kan utvecklas. Utgångspunkter i de förslag som delegationen har lagt är bland annat att sätta fokus på brukarens behov och egna kapacitet att bidra med kunskap om hur insatser och stöd kan formas, premiera kunskapsutveckling och en helhetssyn i hela styrkedjan, samt öka handlingsutrymmet för medarbetare och chefer.

Regeringen har tillsatt en särskild utredare¹⁰ med uppdrag att se över socialtjänstlagen, i ett tilläggsdirektiv lyfts särskilt barn och äldre. Utredaren ska föreslå åtgärder som kan bidra till ”en förutsägbar, likvärdig, jämlik, jämställd och rättssäker tillgång till socialtjänsten och dess insatser.” Översynen ska resultera i en lagstiftning som främjar effektiva och kunskapsbaserade insatser av god kvalitet inom befintliga ramar och ge utrymme att ta tillvara medarbetarnas kompetens för att utveckla verksamheten och att fokusera på kärnverksamheten.

I Socialstyrelsens kunskapssammanställning över betydelsen av organisation och ärendebelastning för kvaliteten i verksamheterna, pekar resultaten på en utveckling inom socialtjänsten mot olika varianter av specialiserade organisationsstrukturer och att dessa verkar vara mer regel- och detaljstyrande. Utvecklingen rör sig från

⁸ Annika Strandhäll Förbundsordförande, Vision

https://vision.se/globalassets/documents/rapporter/2013/vision_stolthet_profession_rapport_13.pdf

⁹ <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2018/06/sou-201847/>

¹⁰ <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/kommittedirektiv/2017/04/oversyn-av-socialtjanstlagen/>

yrkesprofessionalism till en organisationsprofessionalism som baserar sig på tillit till regler, kontroll och rutiner. Organisationsstrukturen påverkar socialarbetarens handlingsutrymme och agerande inom organisationen, avseende förhållande till styrning och ledning och till kontakt med klienter och brukare. Dessutom lyfts att hög ärendebelastning kan utgöra hinder för kompetensutveckling, leda till avsteg från handläggningsrutiner och försvåra klientmöten av god kvalitet.

Inledning

Situationen inom socialtjänsten och äldreomsorgen i Stockholm var under åren före 2015 densamma som i övriga landet, såväl Vision som SSR och nätverket ”Nu bryter vi tystnaden”, vittnade om ett svårt och allvarligt läge med en ökande personalomsättning, ökande antal konsulter och medarbetare och chefer som allt oftare beskrev en orimlig arbetssituation. Arbetet med att ta fram en handlingsplan inleddes i maj 2015. Utgångspunkten var att ta del av kunskap, forskning och information inom området som fanns och att inte börja utreda det som redan var utrett. Det var viktigt att det inte handlade om att ”hitta på något nytt” eller på något sätt ”börja från början”. Det handlade inte heller om att använda några pekpinnar eller förklara självklarheter. Tvärtom handlade arbetet om att ta till vara sådant som hade sagts och gjorts i frågan, ta del av erfarenheter och kunskap och sammanställa detta och kanske komma att uppmärksamma något som inte hade blivit uppmärksammat i andra arbeten. Dessutom var det avgörande att innehållet i en plan som skulle vara övergripande också förankrades hos medarbetare och chefer i verksamheterna. Hösten 2015 besöktes ett stort antal enheter inom olika verksamheter, alla stadsdelsförvaltningar besöktes, för att medarbetare och chefer skulle kunna reflektera och lämna synpunkter på det utkast till handlingsplan som hade tagits fram. Innehållet i utkastet möttes generellt av godkännande. Samtidigt lyftes vid alla möten lön och/eller stadens IT-system som försvårande omständigheter när det gällde arbetssituationen. Trots att varken lön eller IT-system ingår i uppdraget omnämns frågorna därför helt kort i handlingsplanen.

Uppdraget

För att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare genom att minska personalomsättningen fattade kommunfullmäktige i Budget 2015 beslut om att en handlingsplan skulle tas fram och implementeras i stadens socialtjänst inklusive äldreomsorg.” Anställda inom socialtjänsten

ska ges goda förutsättningar att utöva sitt arbete i enlighet med professionellt kunnande, yrkesetik och lagstiftningens intentioner. En stadsövergripande handlingsplan för att förbättra arbetsvillkoren¹¹ inom socialtjänsten i Stockholm ska upprättas och implementeras. Det behövs en sådan samordnad strategi för hur den omfattande personalomsättningen kan stoppas, administrationen minskas och antalet ärenden per handläggare kan sänkas. Ekonomiska och andra förutsättningar ska utredas för införandet av en ärendenorm som väger in ärendenas komplexitet och tyngd m.m.”¹²

Rapportens användning

Förutom att redovisa hur Stockholms stad arbetar med frågan kan rapporten användas i det fortsatta arbetet med förbättrad arbetssituation i linje med handlingsplanen.

Avgränsningar

Handlingsplanens fokus ligger på socialsekreterare och biståndshandläggare inom socialtjänstens myndighetsutövning, samtidigt är chefer nyckelpersoner i verksamheter. De har förutom en central roll när det gäller utvecklingsarbete också ansvar för medarbetarnas arbetsmiljö och arbetsbelastning. Ett par av de 13 punkter som lyfts i handlingsplanen är också specifikt tänkta att förbättra arbetssituationen för chefer.

13 punkter som särskilt lyfts i handlingsplanen

I arbetet att sammanställa en handlingsplan gjordes bedömningen att det sammantaget är ett antal faktorer som behöver stärkas upp för att skapa en förbättrad arbetssituation. Av dessa kan somliga anges som extra viktiga, men likväl är det samtliga faktorer som sammantaget lägger grunden för en god arbetssituation. Genom att stärka dessa områden förväntas arbetssituationen att förbättras och dessutom kommer Stockholms stad vara en attraktiv arbetsgivare för både chefer och medarbetare och kunna erbjuda stadens medborgare service av hög kvalitet.

Brukardelaktighet och återkoppling från brukare

Som medarbetare och chef i socialtjänsten är det nödvändigt med regelbunden återkoppling och delaktighet från brukare för att kunna

¹¹ I handlingsplanen är det genomgående arbetssituation som används.

¹²https://www.google.se/search?source=hp&ei=XFCJXIqZFlyRrgTj0onAAw&q=budget+stockholm+2015&btnK=S%C3%B6k+p%C3%A5+Google&oq=budget+stockholm+2015&gs_l=psy-ab..0i22i30.1145.5974..6479...0.0..1.286.1947.16j4j1.....0....1..gws-wiz.....0..0i131j0i10j38.Uj8uztDRfPQ
<https://intranat.stockholm.se/Global/policy/stockholms-stads-budget-2015.pdf> s. 173.

göra ett bra arbete – vilket i förlängningen påverkar den egna arbetssituationen.

Introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda
Frågan om yrkesintroduktion för nyanställda är central när det handlar om att behålla personal. För att lyckas med uppdraget om en sammanhållen stad med en hållbar utveckling ska socialförvaltningen och äldreförvaltningen komplettera stadsdelarnas eget introduktionsarbete med en centralt hållen grundutbildning för nyanställda så att de får samma innehåll, omfattning och kvalitet på utbildningen.

Arbete med rimlig arbetsbelastning "Stockholmsmodellen"
Diskussionen om arbetsbelastning för socialsekreterare och biståndshandläggare har pågått i många år och frågan om ärendenorm är komplex. Staden har arbetat fram en modell (Stockholmsmodellen) som innebär att om frågan om ärendebelastning betraktas på gruppnivå, på enhetsnivå, krävs det inte samma precision i ett mätinstrument som det behövs med mätning på individnivå. Modellen innebär att arbetsbelastningen följs på gruppnivå och att ledningen får regelbundna indikationer på förändringar i arbetsbelastning och socialsekreterares/biståndshandläggares upplevelse av sin arbetssituation. Det gör det också möjligt att få en stadsövergripande bild av arbetssituationen.

Regelbunden mätning¹³, och rapportering till avdelningschef av:

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

Den tillfrågade gör dessutom en kort motivering av sina svar. Enkäten är inte anonym. Vid sammanställning av resultaten ska handläggare inte kunna identifieras på nivå över enhetschef. Medarbetare som inte är tillfreds med sin arbetssituation bör erbjudas individuella handlingsplaner av ansvarig chef.

Lokalt kompetens- och utvecklingsforum

Stadsdelsförvaltningen kan organisera det stöd och den kompetens i form av personal som arbetar med metodutveckling, stöd runt verksamhetssystem, och stöd till nyanställda i ett utvecklingsforum.

¹³ Visa esmaker länk som är ett webbaserat instrument.

Detta finns redan i flera förvaltningar. Det handlar för de flesta stadsdelsförvaltningar inte om att göra något ”annat” eller ”nytt” utan om att organisera kompetens/stöd som finns i förvaltningen och förtydliga deras uppdrag. Ett forum kan organiseras på olika sätt, med fasta eller ambulerande roller, med betoning på chefsledet eller medarbetare som är specialiserade eller visar ett stort intresse av att fördjupa sig i olika frågor. Tillfälliga forum kan bildas för att lösa samverkansproblem, driva förbättringsarbete, eller satsa på introduktion av nya medarbetare. Går i linje med lagstiftarens krav på ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete för verksamheter.

Nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran

Chefer har en viktig roll, t.ex. för att säkerställa en rättssäker myndighetsutövning och en god arbetsmiljö, vara ett nära stöd till handläggare och administrativ personal, vara ett stöd för nyanställda och kunna motivera yrkeserfarna medarbetare att stanna kvar på arbetsplatsen.

Administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare

Det finns administrativa arbetsuppgifter som i dag utförs av socialsekreterare, biståndshandläggare och chefer som skulle kunna utföras av administrativ personal. En fördel med att särskilja delar av det administrativa arbetet är att de som utbildat sig för socialt arbete får arbeta och fokusera på detta, och att anställningen på så sätt kan bli attraktivare.

Administrativt stöd till chefer

Minst 15-30 % av handläggare och chefers arbetstid upptas av administrativa arbetsuppgifter som skulle kunna utföras av administrativ personal. Genom att föra över dessa uppgifter till administrativ personal kan arbetssituationen förbättras och tid till det tjänstespecifika arbetet för såväl chefer som handläggare frigörs, t.ex. ökad klienttid.

Systematisk intern ärendehandledning

Den interna handledningen är ett annat utvecklingsområde. Det kan handla om stöd från chef till medarbetare, men också om stöd från medarbetare till medarbetare. Ofta talas det om den externa handledningen men inte med samma vikt om den interna, som kan vara värdefulla tillfällen till kompetenshöjning, kollegialt lärande osv beroende av hur den organiseras. Inte minst kan regelbunden intern handledning ha en avlastande effekt när det gäller den psykosociala arbetsmiljön.

Medhandläggarskap

För såväl medarbetare som brukare finns det vinster i att två medarbetare är engagerade i ett ärende. Något som ofta prioriteras bort men som på sikt kan bli ”kostsamt” för verksamheterna. För handläggare innebär ett medhandläggarskap ett delat bedömningsansvar i olika frågor. För klientens del innebär systemet en ökad rättssäkerhet samt ökad möjlighet till kontinuitet och att nå en handläggare som ”känner till” situationen.

Medhandläggarskap kan också ske över verksamhetsgränser, t ex i ärenden där en förälder har missbruksproblem kan vid behov en medhandläggare från barnenhet finnas med i arbetet.

Medhandläggarskapet kan med fördel stärkas, utvecklas och nya arbetssätt prövas.

Fortbildning

Det råder stor enighet om hur viktigt det är att socialsekreterare och biståndshandläggare erbjuds möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling. Höjda krav på kompetens och ständig kunskapsutveckling kommer från många håll samtidigt som arbetssituation ofta är pressad. En yrkessituation som kanske präglas av stort personligt ansvar, hög arbetsbelastning och instabil personalsituation med stressade chefer, kan innebära att förutsättningarna för medarbetares professionella utveckling blir sämre. För den enskilda medarbetaren kan det på sikt leda till urholkning av professionell identitet och självförtroende, vilket riskerar att skapa en negativ spiral. För att inte fortbildning ska nedprioriteras behövs särskilt avsatt arbetstidsförlagd läs/studie tid som följs upp av ledningen. Vid all utbildning och fortbildning bör det ingå någon form av vikariestöd för de som deltar i utbildningarna.

Trainee mottagande

Åren 2013-2015 prövades i Stockholm en modell för att ta emot traineer i verksamheterna. Modellen riktade sig till studenter vid sista året på socionomutbildningen. Utvärderingen av arbetet visade att många traineer var nöjda med att få en mer omfattande erfarenhet av arbetet och kunde sedan rekryteras av verksamheterna. Syftet att minska steget mellan skola och arbetsliv samt förenkla rekryteringen av personal nåddes alltså i många fall. Förutom detta program har staden ett traineeprogram som riktar sig till nyexaminerade akademiker inom bristyrken.

Studentmottagande

Staden har ett ansvar för att ta emot VFU studenter. VFU tiden kan betraktas som en del i framtida rekrytering och som en träning av kommande medarbetare.

Lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap

Det är viktigt att det finns fungerande lokaler och utrustning för kontorsarbete såsom skrivare, telefoner, och datorer. Det är också angeläget att följa med i och dra nytta av den digitala utvecklingen som kan underlätta arbetet.

Lön och IT-system

Något som inte ingår i uppdraget, men som vid besöken i stadsdelsförvaltningarna hösten 2015 så gott som alltid lyftes som viktiga faktorer för arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare, är hur välfungerande IT-stödet är¹⁴ samt frågan om lön. Frågorna finns därför omnämnda i handlingsplanen.

Genomförande

Att implementera en handlingsplan som omfattar ett stort antal medarbetare och chefer i flera förvaltningar och inom olika verksamheter är ett komplext arbete som behöver drivas på olika organisatoriska nivåer för att leda till resultat.

Den centrala styrgruppen

Ansvar att leda arbetet med handlingsplanen på övergripande nivå finns hos en central styrgrupp. Ordförande i gruppen är stadens personaldirektör. Övriga deltagare i den centrala styrgruppen fram tills i slutet av 2018 har varit förvaltningschef för äldre- och för socialförvaltningen, avdelningschef från stadsledningskontoret, och från socialförvaltningen samt under en period även från äldreförvaltningen. Vidare har en biträdande stadsdirektör och två stadsdelsdirektörer samt projektledare för arbetet ingått. Från och med 2019 har biträdande stadsdirektör liksom stadsdelsdirektörerna utgått och en ytterligare avdelningschef från stadsledningskontoret tillkommit.

Lokal styrgrupp

Varje stadsdelsförvaltning är självständigt ansvarig för arbetssituationen för sina medarbetare. I varje stadsdelsförvaltning

¹⁴ I december 2016 togs beslut att byta ut nuvarande sociala system mot nya digitala stöd. Projekt *Modernisering av sociala system* fick i uppdrag att leda arbetet med upphandling av nya digitala stöd och utvecklingen av moderna arbetssätt.

finns en lokal styrgrupp där oftast stadsdelsdirektören är ordförande. Det är de lokala styrgrupperna som driver och stödjer arbetet med handlingsplanen. Den metod som har föreslagits i implementeringsarbetet är att varje stadsdelsförvaltning analyserar situationen och eventuella behov utifrån de 13 punkterna för att sedan kunna göra en plan för arbetet. Såväl Vision som SACO och i något fall Ledarna deltar i stadsdelsförvaltningarnas arbete.

Facklig referensgrupp

Delar av den centrala styrgruppen träffar regelbundet en facklig referensgrupp i vilken Vision och SACO ingår.

Ledarutvecklingsprogram

Stockholms stad har i uppdrag att bland annat utarbeta strategier och genomföra utvecklingsinsatser för att säkra chefsförsörjningen i staden. Detta görs bland annat genom utvecklingsprogram för chefer inom olika verksamheter. Handlingsplanen lyfter frågan om vikten av nära och tillgänglig ledning i verksamheterna. Ett särskilt ledarprogram har tagits fram av stadsledningskontoret som en viktig åtgärd i syfte att bland annat ge ökad kunskap och förståelse om det personliga ledarskapet, grupprocesser och kommunikation. Personalstrategiska avdelningen tog med anledning av detta fram ett program med särskilt fokus på chefer inom socialtjänsten. Programmet har genomförts sedan våren 2016, första omgången som en pilot. I resultatdelen finns en beskrivning av programmen. I Bilaga 1. finns en utvärdering av programmen.

Personalrörlighet

Stadsledningskontoret har följt upp personalrörligheten. Måttet för personalrörlighet är andelen tillsvidareanställningar som avslutats under ett år, vilket beräknats som antal tillsvidareanställningar 31/12-2012 som har avslutats under perioden 31/12-2012 t.o.m. 31/12-2013 dividerat med det totala antalet tillsvidareanställningar 31/12-2012, och på samma sätt för anställningar 31/12-2013, 31/12-2014, 31/12-2015, 31/12-2016 och 31/12-2017 som avslutats under 2014, 2015, 2016, 2017 respektive 2018. Rapporten över personalrörligheten som finns i resultatdelen är sammanställd av stadsledningskontoret. Se Bilaga 2.

Antal konsulter

Antal konsulter i verksamheterna har följts upp genom att framförallt enhetschefer har fått frågan om antal medarbetarkonsulter som har funnits på en enhet en dag i april respektive en dag i november. Första beräkningstillfället var april 2016. I

resultatdelen finns en uppställning över utvecklingen av antal konsulter.

Centrala introduktionsutbildningar

Ett av socialförvaltningens och äldreförvaltningens kärnuppdrag är att sprida kunskap som säkrar kvaliteten, bidrar till ökad likställighet och utvecklar socialtjänsten och äldreomsorgen i staden.

Enkäter till medarbetare

Enkäter till medarbetare har ställts via enhetschefer två gånger per år. Svaren har sammanställts centralt och sedan skickats till respektive chefer. Syftet med enkäterna har varit att fungera som ett samtalsunderlag mellan medarbetare och hens närmaste chef.

Enkäten har tagits fram med anledning av punkt 3 (av 13): Arbete med rimlig arbetsbelastning ”Stockholmsmodellen”.

Sammanställningen i resultatdelen är gjord av socialförvaltningens stab.se Bilaga 3.

Följeforskarens arbete

En följeforskare¹⁵ har två gånger per år, med start hösten 2016, intervjuat en grupp chefer och en grupp medarbetare i varje stadsdelsförvaltning. Fokus för gruppintervjuerna har varit medarbetares och chefers delaktighet i arbetet med handlingsplanen. De kommentarer som medarbetare har kunnat lämna i samband med ovan nämnda återkommande enkäter har vid tre tillfällen sammanställs av följeforskaren. Följeforskarens rapport som finns i resultatdelen finns i sin helhet som Bilaga 4.

VFU mottagande

Studentmottagande är ännu ett av de 13 områden som lyfts i handlingsplanen. Stadens gemensamma ambition är att kunna erbjuda 100 VFU (verksamhetsförlagd utbildning) platser sammanlagt per termin till Stockholms universitet, Ersta Sköndal Bräcke högskola samt Södertörns högskola. Som stöd för stadsdelsförvaltningarna i deras arbete med att ta emot VFU socionomer har ett nätverk bestående av en VFU samordnare från varje stadsdelsförvaltning etablerats.

Kommunikation och nätverk

Kommunikatörer i stadsdelsförvaltningarna är knutna till projektet. De har en viktig roll när det gäller att både inom och mellan stadsdelsförvaltningarna, liksom i övriga staden, sprida information om vad som planeras och vad som görs och om hur arbetet med

¹⁵ Pia Tham, docent i socialt arbetet vid Högskolan i Gävle.

handlingsplanen utvecklar sig. Personerna ingår i ett nätverk som dessutom bidrar till att stärka implementeringen i arbetet och öka likställigheten i staden. Stadens olika chefsnätverk har fungerat som referensgrupper till arbetet.

Samarbetsyta

En viktig del i arbetet som inkluderar 14 stadsdelsförvaltningar samt socialförvaltningen och äldreförvaltningen är att sprida kunskap och kännedom om arbetet runt implementeringen av handlingsplanen. Ett ytterligare verktyg för att främja detta är en gemensam samarbetsyta där varje stadsdelsförvaltning har en egen underwebbsida.

Förstärkningsteam

Stadens förstärkningsteam inom barn och unga skapades inom ramen för handlingsplanen. Förstärkningsteamet är en del av stadens satsning på vården av barn och unga vid stadsdelsförvaltningarna. Teamet är en resurs för förvaltningar som har vakanta tjänster eller vid arbetstoppar. Syftet med förstärkningen är att säkerställa en rättssäker handläggning och möjliggöra ett långsiktigt utvecklingsarbete. I resultatdelen presenteras en utvärdering av verksamheten som teamet har låtit göra.

Medarbetardelaktighet

Behov av ökad medarbetardelaktighet blev tydlig under hösten 2016 och har därför blivit ännu ett område med extra fokus på.

Arbetsmiljöverket

Under 2015 – 2017 genomförde Arbetsmiljöverket (AV) en treårig tillsyn av socialsekreterares arbetsmiljö som kom att omfatta 50 procent av Sveriges socialtjänst. I verkets slutrapport framgår¹⁶ att projektet har bidragit till att synliggöra socialsekreterares arbetsmiljöförhållanden i svensk socialtjänst. Tillsynen har haft gott stöd i föreskrifterna, AFS 2015:4 om organisatorisk och social arbetsmiljö för att betona vikten av att förebygga psykisk ohälsa.

Inom ramen för handlingsplanen har en sammanställning gjorts av Arbetsmiljöverkets inspektioner av arbetssituationen för socialsekreterare respektive biståndshandläggare, inom socialtjänsten och/eller äldreomsorgen i Stockholms stad under perioden 2015-09-01 till 2017-10-01.

¹⁶ [https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/rapporter/slutrapport-socialsekreterares-arbetsmiljo.pdf?hl=Tillsyn socialsekreterare rapport](https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/rapporter/slutrapport-socialsekreterares-arbetsmiljo.pdf?hl=Tillsyn+socialsekreterare+rapport).

Sammantaget går att se hur stadsdelsförvaltningarna arbetar med flera av de områden, som Arbetsmiljöverket undersökte och ställde krav på i sina inspektionsmeddelanden, inom ramen för Stockholms stads handlingsplan för en förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare. Samtliga stadsdelsförvaltningar som gett svar på Arbetsmiljöverkets inspektionsmeddelande nämnde arbetet med Stockholms stads handlingsplan i sina svar.

Stadsledningskontoret genomför utbildning i systematiskt arbetsmiljöarbete riktad till personalavdelningarna på alla förvaltningar. Vidare erbjuds förvaltningarna kontinuerliga utbildningar i bl.a. arbetslivsinriktad rehabilitering, olika stöddokument i arbetet med arbetsmiljö samt företagshälsovård.

Resultatdel

I den här delen presenteras olika effekter och resultat som arbetet med handlingsplanen för en förbättrad arbetssituation har bidragit till.

Personalrörlighet

Rörlighet biståndshandläggare och socialsekreterare 2013-2018

Stadsledningskontoret har sammanställt en rapport med statistik över avgångar bland tillsvidareanställda biståndshandläggare och socialsekreterare. Statistiken beskriver utvecklingen 2013 – 2018 och ingår som en del i uppföljningen av handlingsplanen för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare.

Rörligheten redovisas per yrkesgrupp och per stadsdel samt totalt för staden. Den övergripande bilden är en tydlig ökning av rörligheten för båda yrkesgrupperna mellan 2013 och 2016. Rörligheten har minskat under 2017 och 2018 för båda yrkesgrupperna. På stadsdelsnivå är bilden mindre entydig vilket delvis kan förklaras av att det kan röra sig om få personer och att ett procenttal då blir missvisande.

Definitioner

Personalrörlighet i staden totalt inkluderar avgångsväg "slutat i staden". Personalrörlighet per förvaltning inkluderar avgångsväg "slutat i staden" och "till annan förvaltning". Avgångsväg "inom förvaltning" ingår inte i statistiken.

Statistiken är uppdelad efter följande avgångsorsaker: "Egen begäran Extern", **"Egen begäran Intern"** och "Alla avgångsorsaker"

Med avgångsorsak **"Egen begäran Extern"** avses avgångar där personen slutat i staden.

Med "Egen begäran Intern" avses personer som slutat på sin nuvarande förvaltning för att påbörja ny anställning **på annan förvaltning i staden.**

För förvaltningar ingår egen begäran extern och intern, ålderspension och övriga orsaker i "Alla avgångsorsaker".

För staden totalt och per verksamhetsområde ingår egen begäran extern, ålderspension och övriga orsaker i "Alla avgångsorsaker" och benämns därför "Alla stadsexterna avgångsorsaker".

Definitioner, urval och samtliga resultat: se Bilaga 2.

Urval¹⁷

Biståndshandläggare

Personalrörlighet biståndshandläggare

Diagram 1a. visar att den stadsövergripande personalrörligheten bland biståndshandläggare har minskat sedan 2016.

¹⁷ Månadsavlönade. Avtal 01. Tillsvidareanställningar. Ej vilande anställningar
Verksamhetsområden: Äldreomsorg, Individ- och familjeomsorg och Stöd och service till personer med funktionsnedsättning Befattningar: Biståndshandläggare (inkluderar befattningarna biståndshandläggare och biståndsbedömare), Socialsekreterare (inkluderar befattningarna socialsekreterare, socialsekreterare/missbruk, socialsekreterare myndighet barn och unga, socialsekreterare myndighet vuxna, socialsekreterare myndighet ekonomiskt bistånd samt socialsekreterare samtal och rådgivning).

Diagram 1a.

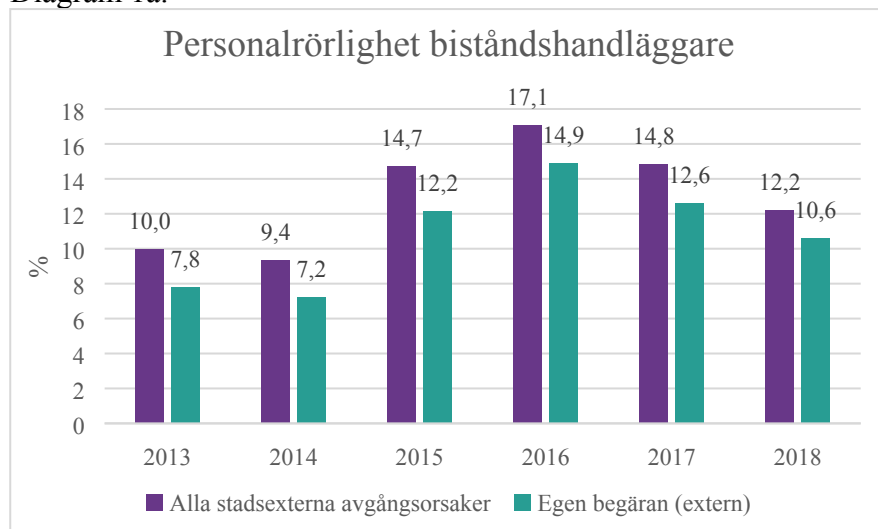
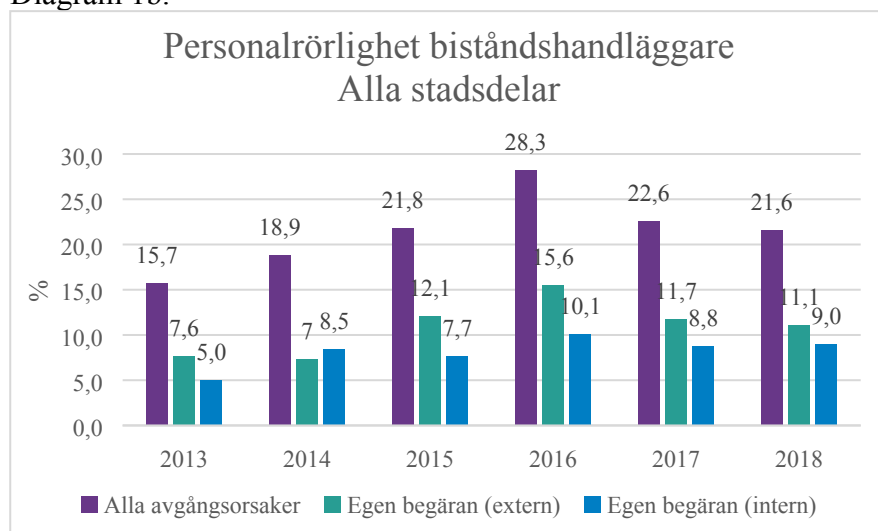


Diagram 1b. personalerörlighet för biståndshandläggare, alla stadsdelar 2013-2018.

Diagram 1b.



Antal

I tabell 1. redovisas antal avslutade anställningar/totalt antal anställningar. Som exempel: I Rinkeby-Kista 2013 slutade 4 av 26 tillsvidareanställda biståndshandläggare.

Tabell 1.

Biståndshandläggare – Alla avgångsorsaker	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Rinkeby-Kista	4/26	5/26	7/30	7/27	11/32	3/32
Spånga-Tensta	7/17	3/20	7/23	6/22	6/22	4/25
Hässelby-Vällingby	14/48	7/49	15/56	11/56	21/63	16/59
Bromma	5/38	15/40	15/41	15/41	17/45	14/38
Kungsholmen	3/24	9/26	6/26	8/28	1/24	3/31
Norrmalm	3/31	3/27	7/31	6/35	7/36	14/38
Östermalm	7/39	7/35	9/37	10/32	7/31	8/37
Södermalm	7/45	5/54	7/54	21/57	11/59	8/76
Enskede-Årsta-Vantör	8/47	11/47	12/52	12/56	15/63	13/65
Skarpnäck	0/25	5/26	4/28	7/29	4/29	4/31
Farsta	5/34	3/29	5/31	14/33	4/30	6/36
Älvsjö	2/14	5/15	4/12	2/11	3/15	2/17
Hägersten-Liljeholmen	4/45	4/47	8/48	13/48	5/47	6/53
Skärholmen	3/24	7/19	4/23	6/24	7/33	16/35
Stadsdelar total	72/457	89/460	110/492	138/499	119/529	117/573
Socialförvaltningen	0/3	4/7	2/7	2/7	0/7	0/9
Äldreförvaltningen	0/0	0/3	0/3	1/4	2/3	0/1

Personalrörlighet socialsekreterare

Diagram 2a. den stadsövergripande personalrörligheten bland socialsekreterare har minskat sedan 2016.

Diagram 2a.

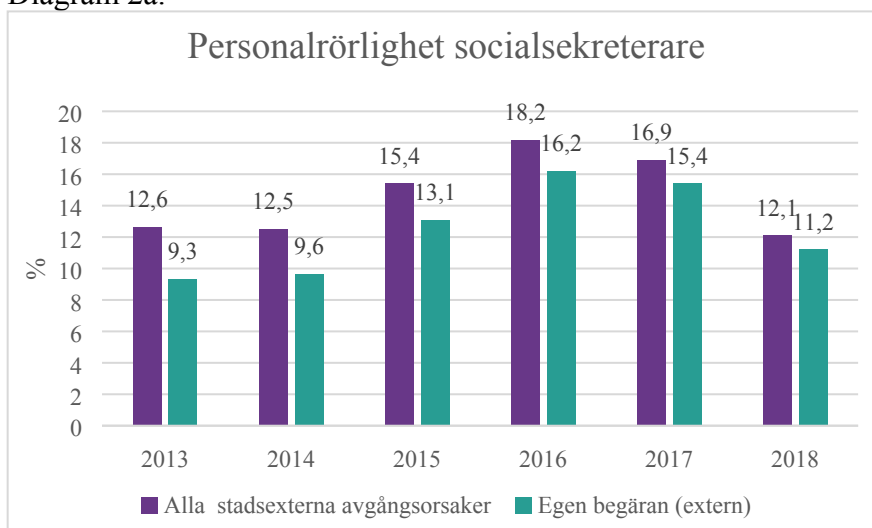
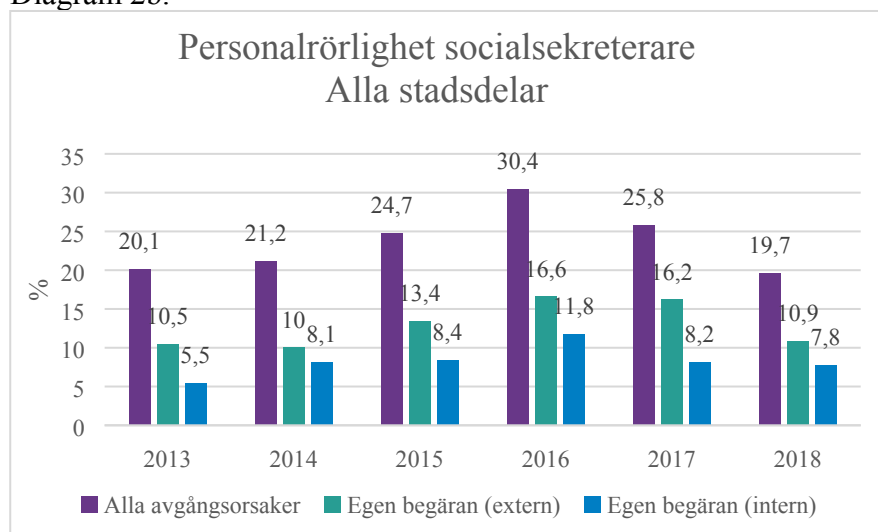


Diagram 2b.personalrörligheten för socialsekreterare, alla stadsdelar 2013-2018.

Diagram 2b.



Antal

I tabell 2. redovisas antal avslutade anställningar/totalt antal anställningar. Som exempel: I Rinkeby-Kista 2013 slutade 22 av 98 tillsvidareanställda socialsekreterare.

Tabell 2.

Socialsekreterare – Alla avgångsorsaker	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Rinkeby-Kista	22/98	20/95	32/107	32/112	26/120	25/133
Spånga-Tensta	22/89	28/95	33/96	30/100	31/91	19/88
Hässelby-Vällingby	25/101	23/95	34/119	57/144	25/149	30/161
Bromma	10/44	12/48	21/52	8/50	18/62	14/63
Kungsholmen	4/28	8/26	4/26	10/30	13/36	6/40
Norrmalm	5/20	4/21	6/22	10/27	7/24	1/22
Östermalm	7/45	5/47	5/46	10/46	10/43	13/47
Södermalm	24/103	12/96	26/102	23/104	22/108	18/112
Enskede-Årsta-Vantör	15/102	25/104	22/104	46/119	47/141	36/133
Skarpnäck	11/46	8/45	8/48	18/56	11/66	25/66
Farsta	15/67	19/78	20/78	37/96	29/90	20/89
Älvsjö	3/19	4/17	4/15	6/20	7/28	4/30
Hägersten-Liljeholmen	8/63	16/73	14/85	20/85	17/95	15/87
Skärholmen	14/73	9/74	22/80	30/86	27/104	18/105

Stadsdelar total	185/898	193/914	251/980	337/1075	290/1157	244/1176
Socialförvaltningen	19/138	24/135	19/137	41/146	27/187	29/209

Antal konsulter

Våren 2016 när arbetet med att implementera innehållet i handlingsplanen startade var frågan om konsulter inom socialtjänsten och äldreomsorgen en "het fråga". Det cirkulerade många berättelser om vad tidigare kollegor till medarbetare kunde tjäna genom att börja arbeta som konsult, det talades om löner på i vissa fall 60 00 i månaden, och att en konsult samtidigt slapp delar av administrativa arbetsuppgifter. För medarbetare i verksamheterna kunde en konsultkollega upplevas dubbelt, de fick en kollega som en välbehövlig förstärkning när det fanns en vakans eller en onormal arbetstopp - men samtidigt kunde kollegan vara mindre erfaren än ordinarie medarbetare, tjäna mer, kunna fokusera på kärnuppgifter och slippa en del administrativa uppgifter och somliga möten. Dessutom var det de ordinarie medarbetarna som ofta skulle visa och ta emot konsultkollegor och framförallt vara de som stod för stabilitet och kontinuitet i förhållande till brukare, klienter och samarbetspartners.

Men HUR många socionomkonsulter arbetade egentligen i staden? Det fanns inga övergripande siffror på detta. Inom ramen för arbetet med handlingsplanen beslöts att försöka ta reda på det. Första gången verksamheterna fick frågan var i april 2016, genom ett mail till enhetschefer, metodutvecklare osv. Nästa gång ställdes frågan i november 2016. Då kunde antalet tillfrågade kompletteras och frågan ställas till enbart enhetschefer. Därefter har frågan ställts återkommande i april och i november till och med 2018.

Siffrorna som redovisas är de som har uppgivits från verksamheterna gällande en given dag i april respektive i november. Det kan innebära att en uppgiven konsult avslutades dagen efter den angivna dagen eller att en konsult började arbeta dagen efter. Sannolikt är beräkningen i november 2016 mer relevant än den som gjordes i april 2016 då frågan om antal konsulter i större utsträckning nådde enheterna i november. Tabell 3. visar antal konsulter i staden en dag i april respektive en dag i november

Tabell 3.	April	November
2016	88	100
2017	83	60
2018	58	34

Tabell 3. visar att det i november 2016 fanns 100 konsulter i stadsdelsförvaltningarna, i november 2017 finns det 60 konsulter i verksamheterna och i november 2018 fanns det 34 konsulter.

Enkäter till medarbetare

Stockholms stads socialsekreterare och biståndshandläggare inom socialtjänstens och äldreomsorgens (myndighet) har under perioden november 2016¹⁸ till november 2018 ombetts utvärdera sin arbetssituation i flera omgångar via en enkätundersökning. I undersökningen har de tre påståendena *Jag har en bra arbetssituation*, *Jag känner att jag kan göra ett gott arbete* samt *Jag kan rekommendera min arbetsplats till andra* besvarats utifrån skalan ”Stämmer mycket bra” och ”Stämmer ganska bra” (positiva svar), ”Varken eller” (neutralt svar), respektive ”Stämmer ganska dåligt” och ”Stämmer mycket dåligt” (negativa svar). Syftet med undersökningen är att svaren ska utgöra ett underlag till dialog mellan medarbetare och deras närmaste chef varför det inte var anonyma. Det är även intressant att se trender och tendenser i materialet sett till utvecklingen över tid.

Resultatet i föreliggande undersökning är representativt för de socialsekreterare och biståndshandläggare som besvarat enkäten, det vill säga att svaren inte bör påstås spegla samtliga medarbetare inom staden. Sammanfattningsvis visar resultatet i föreliggande undersökning tydligt att majoriteten av de svarande är ganska eller mycket positivt inställda till samtliga påståenden vid samtliga mätillfällen, oavsett verksamhetsområde och stadsdelsförvaltning.¹⁹ Över tid rapporterar socialsekreterarna och biståndshandläggarna en något bättre arbetssituation för varje mätning, med undantag för den senaste (hösten 2018) då andelen positiva svar åter är i nivå med den första mätningen (hösten 2016). Trots att majoriteten kan rekommendera sin arbetsplats till andra minskar andelen positiva svar något över tid. På verksamhetsnivå ska jämförelser över tid göras med försiktighet. Inga generella trender syns över tid, andelen positiva socialsekreterare och biståndshandläggare inom respektive

¹⁸ Ett tidigare mätillfälle ”t2-mätningen” genomfördes i september 2016, men eftersom data inte finns tillgängligt på individnivå inkluderas inte detta mätillfälle i föreliggande undersökning.

¹⁹ Det bör noteras att icke-anonymiteten i föreliggande undersökning kan resultera i felaktiga slutsatser, i detta fall på grund av ett systematiskt fel i insamlandet av data för ändamålet att undersöka socialsekreterares och biståndshandläggares subjektivt upplevda arbetssituation. Dock är syftet med undersökningen delvis att respondenternas närmaste chef ska kunna förbättra arbetssituationen för sina medarbetare, vilket innebär att anonyma enkätsvar inte är möjligt. Istället kan materialet användas till statistiska analyser i vilket resultaten tolkas med försiktighet. Framför allt bör slutsatser utifrån enskilda procentsatser undvikas och istället fokusera på övergripande tendenser i materialet.

verksamhetsområde följer antingen den stadsövergripande utvecklingen eller varierar otydligt över tid. Ett undantag är området *Missbruk* där medarbetarna, till skillnad från övriga, verkar uppleva en bättre arbetssituation vid den senaste mätningen jämfört med mätningen före. På stadsdelsförvaltningsnivå kan inga slutsatser dras angående utvecklingen över tid på grund av för få svarande i respektive gruppering. Däremot syns totalt sett att bland de socialsekreterare och biståndshandläggare som besvarat enkäten är Skarpnäck den förvaltning som genomgående har lägst andel positiva svar, följt av Hässelby-Vällingby och Bromma som återkommande har bland de lägsta andelarna positiva svar. Mönstret för högst andel positiva svar är mindre tydligt, men de förvaltningar som mest återkommande har bland de högsta andelarna positiva svar är Norrmalm, Rinkeby-Kista och Kungsholmen. Rapporten i sin helhet finns i Bilaga 3.

Redogörelse av följeforskarens arbete

Sammanlagt 144 gruppintervjuer med medarbetare och chefer har genomförts under de fem terminer följeforskaren²⁰ följt arbetet med handlingsplanen (dvs. från hösten 2016 t.om hösten 2018). Vid det sista tillfället ägnades merparten av tiden till att fylla i en enkät kring arbetet med handlingsplanen med frågor om inom vilka områden arbetet kommit längst och var man ser de största behoven av ett fortsatt arbete. I varje stadsdelsförvaltning (sdf) har två gruppvisa intervjuer per termin genomförts där medarbetare från olika verksamhetsområden deltagit i den ena intervjun och enhetschefer/bitr. enhetschefer i den andra. En önskan om att representanter för alla verksamhetsområden (dvs. ekonomiskt bistånd, socialpsykiatri, funktionsnedsättning, missbruk, äldre samt barn och unga) ska delta i alla intervjuer förmedlades. Intervjuerna har pågått i 75 minuter och har rört hur arbetet med handlingsplanen fortskridit. Med medarbetarna har kunskap om och delaktighet i arbetet med handlingsplanen berörts och med cheferna har intervjuerna även rört rollen som chef i detta arbete och vilka strategier man använt för att entusiasmera medarbetarna.²¹

Sammanfattningsvis blir det tydligt att det utvecklingsarbete som nu pågått i snart 4 år verkar ha givit positiva resultat. Att arbetet kommit en bra bit på väg inom många av de 13 förbättringsområdena framkommer i såväl intervjuer som i den avslutande enkäten inom detta uppdrag.

²⁰ Pia Tham, forskare och docent i socialt arbete, Högskolan i Gävle.

²¹ Rapporten i sin helhet, se Bilaga 4.

Hur beskriver medarbetare och chefer arbetet med handlingsplanen under projekttiden?

a) Intervjuerna

Vid den första intervjun ägnades en del av tiden inledningsvis till att gå igenom de olika fokusområdena (punkterna) i handlingsplanen. I de flesta stadsdelsförvaltningarna hade man valt ut 3 områden av de 13 att börja arbeta med. De områden som oftast återkom var: introduktionsprogram, antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag, nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran samt administrativt stöd. De områden som mer sällan nämndes var: systematisk intern ärendehandledning, medhandläggarsskap, brukardelaktighet - återkoppling från brukare samt regelbundet mottagande av studenter resp. traineer. Vid detta första tillfälle förekom en del synpunkter kring vilka områden som ingick i handlingsplanen och frågor kring syftet med arbetet. Ett annat tema som återkom vid den första intervjun var oklarhet kring *hur* arbetet skulle gå till där det inte alltid fanns en insikt om att arbetet med att förbättra arbetssituationen utgick ifrån delaktighet och medskapande, dvs. det var inget som skulle komma utifrån utan var ett arbete som skulle göras av medarbetare och chefer tillsammans.

Eftersom arbetet ännu inte alltid hunnit komma igång på allvar vid denna första intervju handlade dessa ofta om de problem som fanns på arbetsplatserna som att personalomsättningen var hög vilket man menade i sig innebar svårigheter att bedriva utvecklingsarbete. Lönefrågan lyftes också ofta och då framförallt av de erfarna socialsekreterarna och biståndshandläggarna som ibland var missnöjda över att de inte hade särskilt mycket högre lön än sina nyutexaminerade kollegor.

Redan vid det andra intervjutillfället blev det tydligt att ett utvecklingsarbete nu kommit igång på allvar. Nu var kunskapen om handlingsplanen förankrad och ingen tid behövdes ägnas åt att förtydliga innehållet och hur arbetet med handlingsplanen skulle ske. Det man nu oftast beskrev att man arbetat med och genomfört var *administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare*. Detta togs upp i 22 av de 30 intervjuerna. Många hade anställt administratörer, något som uppskattades mycket. Satsningar på *introduktionsprogram/mentorskap* beskrevs ofta. Något som beskrevs som viktigt var att ha *rimligt antal medarbetare i relation till medarbetares och chefers uppdrag* liksom *nära och tillgänglig ledning*. Cheferna beskrev olika satsningar för att entusiasmera medarbetarna och skapa ett engagemang kring handlingsplanen som exempelvis heldagar där

alla medarbetare träffats och diskuterat vilka punkter man prioriterat och hur man arbetar med dem. De arbetsledare som genomgått ledarutvecklingsprogrammet var överlag mycket nöjda och de som fått plats såg fram emot detta.

*Vid det tredje intervjutillfället, dvs. hösten 2017, blev det tydligt att arbetet med att implementera handlingsplanen fortskridit så att alla nu, även de som var nyanställda, var medvetna om de 13 förbättringsområdena/punkterna. På många håll hade man hunnit arbeta med flera av områdena medan man på vissa håll haft fokus på några få. De tre områden som den absoluta merparten av alla stadsdelar nu prioriterat att arbeta med var; *introduktionsprogram, antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag samt nära och tillgänglig ledning*. På många håll beskrevs, liksom vid tidigare tillfällen, satsningar på *administrativt stöd*. Arbetslokalernas betydelse återkom också ofta i kommentarerna. De som hade eget arbetsrum eller var nöjda med lokalerna framhöll det som en viktig del i arbetstrivselsn. Pågående eller planerade omorganisationer lyftes fram som hindrande i arbetet med handlingsplanen, då man menade att de skapade oro och stal fokus och kraft från arbetet med handlingsplanen. En annan hindrande faktor som ofta lyftes var den höga personalomsättning som fortfarande beskrevs på många håll.*

*Vid det fjärde intervjutillfället blev det än mer tydligt att utvecklingsarbetet fortsatt runt om i staden. Nu svarade man i de allra flesta stadsdelarna att man arbetat med de flesta eller alla punkter i handlingsplanen. Ett undantag var en av stadsdelarna där ett större omorganisationsarbete tagit kraft och fokus från arbetet med handlingsplanen och det påbörjade arbetet hade stannat av. Ett återkommande mönster var att arbetet med handlingsplanen nu var så grundligt implementerat att man inte längre såg det som något nytt utan som ett vedertaget sätt att arbeta. Som vid föregående intervjuer var det tydligt att man i de allra flesta stadsdelar arbetat mest med områdena *introduktionsprogram, antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag samt nära och tillgänglig ledning*. I de allra flesta stadsdelarna beskrevs även fortsatta satsningar på *administrativt stöd*, ibland genom att en egen administrativ enhet skapats. Även under denna intervjuomgång ägnades en hel del tid åt att diskutera arbetslokalerna. De som hade eget arbetsrum eller var nöjda med lokalerna framhöll det som en viktig del i arbetstrivselsn. Chefer beskrev bra lokaler som en konkurrensfördel och en faktor som höll kvar socialsekreterarna på arbetsplatsen. Bland de som flyttat till kontorslandskap beskrevs dock ibland – men inte alltid – missnöje eller besvikelse, där man haft förhoppningar om att det skulle bli*

bättre än det blivit. Det är dock viktigt att tydliggöra att upplevelsen av att sitta i ett kontorslandskap varierade avsevärt, där en del var nöjda och tyckte att det fungerade bra. I de fall missnöje fanns handlade det ofta om att det var för trångt eller mörkt eller att inte tillräckligt många tysta rum fanns.

I stort sett alla berättade att man nu regelbundet tog emot praktikanter. Detta sågs som ett sätt att bidra till att göra nyutexaminerade socionomer bättre förberedda för yrket och innebar samtidigt en hjälp i rekryteringsarbetet. Efter praktikterminen erbjöds ofta praktikanten att arbeta deltid under det sista året av utbildningen, något som ytterligare ökade socionomstudentens förberedelse inför yrkeslivet. Här framhöll arbetsledarna att de som gjort praktik på arbetsplatsen och/eller arbetat extra där under senare delen av socionomutbildningen på ett helt annat sätt var förberedda för yrkeslivet än de nyexaminerade som inte hade dessa erfarenheter.

De dialogcaféer som anordnats där ledande politiker deltagit var mycket uppskattade. Många chefer beskrev olika satsningar för att entusiasmera medarbetarna och skapa ett engagemang kring handlingsplanen. Exempelvis heldagar där alla medarbetare träffats och diskuterat vilka punkter man prioriterat och hur man arbetat med dem, beskrevs.

Vad beskrevs som svårare att göra?

Brukardelaktighet och återkoppling från brukare

Ett genomgående mönster i intervjuerna har varit de svårigheter man stött på i arbetet med att öka brukardelaktighet och få återkoppling av brukare. Samtidigt var det ett område som beskrevs som viktigt. Många beskrev att man provat med olika metoder, enkätutskick, enkäter i väntrummet eller som delats ut direkt efter besöket, men ofta hade svarsfrekvensen blivit för låg eller resultatet uppenbart tillrättalagt för att kunna vara användbart. En annan erfarenhet var att enkätutskick per post inte heller var en bra metod för alla målgrupper då det för en del personer upplevdes som stressande av att få hem ”en massa papper” som man inte alltid förstod syftet med. Ambitiösa försök att bjuda in brukare till dialogmöten eller fokusgruppssamtal men där man bara lyckats locka ett fåtal av de inbjudna beskrevs också. I en av stadsdelarna hade man dock lyckats bra genom att anlita f.d. brukare och genomfört en brukarstyrd brukarrevision. Den hade givit ny och viktig kunskap om hur arbetet kan förbättras. Bland annat lyfte man fram att man nu förstått att de regelbundet återkommande omprövningarna av ledsagartimmar som genomfördes halvårsvis med personer med funktionsnedsättning av dem ofta upplevdes som

stressande och ångestskapande. Detta hade lett till ett annat förhållningssätt.

Den s.k. Västernorrlandsmodellen, som innebär att man intervjuar ett barn som en kollega träffat för att få feedback på hur barnet upplevt kontakten, var något som beskrevs på flera håll i barn och ungdomsgrupperna. Ibland hade man inte ännu hunnit påbörja arbetet, men det fanns med i planeringen.

Medhandläggarskap

Fortfarande var det framförallt i barn- och ungdomsgrupperna som man beskrev att man alltid arbetade med medhandläggarskap. I de andra enheterna förekom detta framförallt i mer komplicerade ärenden.

Kompetensutveckling

En önskan om vidareutbildning, gärna längre utbildningar som också genererar högskolepoäng återkom som önskemål. Detta beskrevs vara möjligt i någon enstaka stadsdel. Ett återkommande problem gällande vidareutbildningar var att man under utbildningstiden förväntades ha kvar samma antal ärenden. Den stress det innebar ledde till att man inte sällan hoppade av utbildningen. En annan svårighet var att det sällan var möjligt att få inläsningstid vilket innebar att kursförberedelser måste göras på fritiden vilket inte alltid var möjligt eftersom många hade familj och små barn.

b) Sammanställning kommentarer

Vid tre tillfällen har även en sammanställning gjorts av de kommentarer i den enkät som mellan 2016 och 2018 skickades ut till socialsekreterare och biståndshandläggare. Enkäten innefattade vid sidan av bakgrundsdata, 3 påståenden med fasta svarsalternativ där respondenten markerar i vilken mån man instämmer med påståendet eller tar avstånd ifrån det. Se bilaga 3. Möjlighet att kommentera sitt ställningstagande gavs. Avslutningsvis ombeds respondenten ge exempel på vad som får denna/denne att trivas på arbetsplatsen. Nedan följer en kort sammanfattning av kommentarerna vid mätningen hösten 2016, våren 2017 och hösten 2017. Kommentarna som lämnades vid enkätundersökningarna 2018 har inte sammanställts.

Kommentarer kring arbetssituationen

Vid alla 3 tillfällena handlade merparten av negativa kommentarerna om att arbetsbelastningen var hög. I en del av

enheterna (ekonomi och äldre) beskrevs den ofta vara för hög periodvis.

För mycket administration som stjälar tid från viktigare arbetsuppgifter, personalbrist och vakanser beskrevs överlag. Vid tillfälle två och tre handlande en del av de negativa kommentarerna om oro inför omorganisationer som inte sällan kom plötsligt och utan att ha blivit förankrade i verksamheten.

De positiva kommentarerna handlar ofta om god stämning i arbetsgruppen och på arbetsplatsen och bra stöd från chefer. Att man hjälps åt i gruppen och är ett team som drar åt samma håll. Bra klimat, bra grupp, tillräckligt med stöd nämns ofta liksom att man har roligt och ett stimulerande arbete. Förmåner med som flextid och friskvård uppskattas mycket liksom att ha ett eget rum. Att man har ett hanterbart antal ärenden, att man själv kan planera och påverka sin arbetssituation återkommer. I främst från missbruksenheterna och socialpsykiatri nämndes även hög delegation och hög grad av självständighet som positiva aspekter.

Kommentarer kring om man känner att man kan göra ett gott arbete
Även här återkommer kommentarer om för hög arbetsbelastning som man menar inte gör det möjligt att göra ett gott arbete. Även hög personalomsättning, svår problematik hos klienter, dokumentation och administration nämns som anledningar till varför man inte kan göra ett så gott arbete som man önskar. Svårt att samarbeta med andra aktörer nämns liksom att den fysiska arbetsmiljön (trångboddhet, behöva dela rum och brist på samtalsrum) försvårar. Att budgetfrågor får för stort utrymme återkommer i många kommentarer.

Här handlar de positiva kommentarerna ofta om att kunna göra ett förändringsarbete, att man kan arbeta hemifrån vid behov. Att man förfogar över arbetstid och arbetssituation. Att ha en hanterbar arbetsmängd och ett gott samarbete med kollegor samt en bra och fungerande organisation. Att kunna göra ett förändringsarbete, att se förändring hos klienterna liksom att kunna påverka planeringen av arbetet. Gott stöd från chefer och medarbetare samt att arbetsmängden är anpassad efter arbetstiden kommenteras.

Kommentarer kring om man kan rekommendera sin arbetsplats till andra

Bland de negativa kommentarerna återkommer hög arbetsbelastning, för mycket administration, hög

personalomsättning, att det är rörigt och brist på struktur. Liksom tidigare kommenteras brister i den fysiska arbetsmiljön.

Återkommande positiva kommentarer är även här: bra kollegor och chefer som gör att man trivs, god stämning, en positiv anda och bra lokaler. Detta gäller oavsett vilken verksamhet man arbetar inom. Att arbetsplatsen är trivsamt med en härlig arbetsgrupp där man arbetar tillsammans och hjälper varandra. Att man är ett team som strävar åt samma håll, ett sammansvetsat gäng. God stämning, högt till tak och bra ledarskap och att arbetet är spännande nämns. Ett varmt, välkomnande och omhändertagande klimat. En kompetent arbetsgrupp. Bra chefer, sammanhållning och humor.

Exempel på vad som gör att man trivs på arbetsplatsen

Även här återkommer i alla de tre datainsamlingarna den stora betydelsen av goda kollegor, bra chefer, god stämning men även att man tycker om arbetsuppgifterna och kontakten med klienterna. Även att man har eget rum eller bra lokaler nämns. Även dessa kommentarer återkommer genomgående i svaren och gäller oavsett vilken verksamhet man arbetar inom.

Sammanställning av svaren på den enkät som delades ut vid det sista intervjutillfället, hösten 2018

De frågor som ställdes till både medarbetare och chefer var:

1. Inom vilka tre områden (av de 13) som man bedömde att arbetet med att förbättra arbetssituationen har kommit längst?
2. Om man upplevde att arbetet med handlingsplanen inneburit någon konkret skillnad:
 - a) för den egna arbetssituationen som medarbetare eller enhetschef/ bitr. enhetschef och i så fall på vilket sätt?
 - b) för socialsekreterarna/biståndshandläggarna och i så fall på vilket sätt? (ställdes till cheferna)
 - c) för klienterna/brukarna och i så fall på vilket sätt?
3. Inom vilka av de 13 områdena (punkterna) i handlingsplanen man ser att de största behoven av ett fortsatt utvecklingsarbete med handlingsplanen finns?

De 117 personer (66 chefer och 51 medarbetare) som var på plats vid det sista intervjutillfället i de olika stadsdelsförvaltningarna svarade alla på enkäten. Som framgår av tabellen nedan är det, med undantag av för området socialpsykiatri, ungefär lika många (drygt 20 personer) från de olika verksamhetsområdena som svarat. Eftersom de svarande bara är en bråkdel av alla anställda socialsekreterare, biståndshandläggare resp. enhetschefer/bitr. enhetschefer som arbetar inom socialtjänsten så innebär detta

givetvis att resultaten inte är representativa för alla arbetsgrupper i staden. De kan ses som en indikator på inom vilka områden arbetet kommit längst respektive var behov av ett fortsatt utvecklingsarbete finns.

Tabell 4. Antal enkätsvar fördelat över verksamhetsområden

	Antal	Procent
Okänt	4	3,4
BOU	20	17,1
Ek	20	17,1
Funk	21	17,9
Psyk	9	7,7
Vuxen	21	17,9
Äldre	22	18,8
Totalt	117	100,0

a) Inom vilka områden tycker man att arbetet kommit längst?

Här ombads alla räkna upp 3 områden (utan inbördes rangordning) där arbetet inom deras enhet kommit längst. Sannolikt har dock en del rangordnat svaren eftersom det ser så olika ut i vilken ordning man räknat upp de olika alternativen. För att se sammanställningen av enkätsvaren i tabeller se Bilaga 4.

Punkt 2 *introduktionsprogram och mentorskap* är det område som nämnts flest gånger (totalt 66 ggr) och var det område som oftast nämndes först. Därefter kommer punkt 3 *antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetare uppdrag* (49 ggr) och punkt 6 *administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare* (47 ggr). Andra områden som också ofta nämns är punkt 5 dvs. *nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran* (33 ggr) samt *systematisk intern ärendehandledning* (punkt 8, 27 ggr) och *regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning* (punkt 10, 21 ggr).

b) I svaren på den öppna frågan om arbetet med handlingsplanen inneburit någon konkret skillnad för den egna arbetssituationen och i så fall på vilket sätt nämns:

- **Nya rutiner, bättre effektivitet, förbättringar (22 gånger)**
Tydliggörande av ansvar, arbete med struktur och att tydliggöra rutiner, mer samtal om organisation och arbetssätt, ökat fokus på kvalitet och rättssäkerhet, hjälp att prioritera, identifiering av utvecklingsområden.
- **Administrativt stöd (20 gånger)**

Avgiftshandläggare, paraplystöd och att någon annan utför vissa arbetsuppgifter som körkortsyttanden och kontroll av fakturor.

- **Fler handläggare, mindre arbete/lägre arbetsbelastning (20 gånger)**
Utökning av tjänster socialsekreterare, chefer, specialistsocialsekreterare, färre vakanser men även att antalet ärenden har minskat.
- **Tydlighet i chefskap, bättre ledarskap, utökat antal chefer (17 gånger)**
Utökat antal chefer - främst biträdande - ett tydligare ledarskap och att chefer "tar situationen på allvar."
- **Stöd, handledning, introduktion, delaktighet (17 gånger)**
Mer stöd till de nyanställda och mer fokus på introduktion, mer delaktighet gällande informationskanaler, avsatt tid för att prata om handlingsplanen, stabil personalbemanning, juridisk handledning.
- **Mentorskap, medhandläggare (10 gånger)**
Specialisthandläggare, mentor kopplad till enheten, medhandläggarskapet har implementerats i många ärenden och har gett avlastning och extra stöd i svåra akuta situationer.

De mer negativa kommentarerna (14 st.) handlar om att flera chefsbyten, hög arbetsbelastning, sjukfrånvaro, avsaknad av chef gjort det svårt att arbeta med handlingsplanen, att "inget hänt" trots att mycket tid lagts ned på att arbeta med handlingsplanen.

I svaren på den öppna frågan till cheferna om arbetet med handlingsplanen inneburit någon konkret skillnad: för socialsekreterarna/biståndshandläggarna i deras enhet och i så fall på vilket sätt nämns:

- **Lägre arbetsbelastning** (nämns 22 gånger)
Pga. att fler anställts, mer adm. stöd, stöd av samordnare, omfördelningar av arbetsuppgifter inom enheten, inga konsulter, ökad transparens som möjliggör att det tidigt fångas upp om någon har för hög arbetsbelastning.
- **Att socialsekreterare/biståndshandläggare fått administrativt stöd** (nämns 14 gånger).
Utökning av antalet administratörer, hjälp med fakturahantering och färdtjänst.
- **Mentorskap/introduktion** (nämns 13 gånger)
Arbete med introduktion och mentorskap har lett till bättre introduktioner.
- **Stöd, handledning, delaktighet** (nämns 12 gånger)

Systematisk intern handledning, fokus på socialsekreterare/biståndshandläggares arbetssituation, morgonmöten varje dag för avstämning ger trygghet, koll på varandras arbetssituation innebär att det blir lätt att t.ex. få med en kollega på ett möte. Man känner till varandras ärenden bättre, mindre sårbart om någon är borta.

- **Nya rutiner, bättre effektivitet** (nämns 12 gånger)
Tydligare arbetsfördelning, rutiner, rättssäkerhet, enheten har organiserat sig i funktioner vilket innebär en mer specialiserad arbetsmetod, effektivare och mer kärnfulla möten, man är mer delaktiga i förändringar som berör arbetsmiljön på ett konkret sätt, pratar återkommande om de svårigheter och utmaningar som är kopplade till rollen som socialsekreterare.
- **Tydlighet i chefskap/närmare ledarskap** (nämns 9 gånger)
Satsningar på att skapa nära och tillgänglig ledning, tydlighet i ledarskap, bitr. enhetschefer har fått mindre ärendansvar och mer personalansvar vilket medfört ett närmare ledarskap, regelbundna enskilda träffar med bitr. enhetschef en gång/månad samt en gång/kvartal med enhetschef.
- **Medhandläggare** (nämns 5 ggr)

De få kritiska kommentarerna handlar om att omorganisationer och för hög arbetsbelastning gjort det svårt att hinna med utvecklingsarbete.

Har arbetet med handlingsplanen inneburit någon konkret skillnad för klienterna/brukarna och i så fall på vilket sätt? (ställt både till handläggare och till chefer):

- **Högre tillgänglighet** (nämns 28 gånger)
Handläggare har mer tid för sina klienter genom hembesök och telefonsamtal och utförlig utredning
- **Brukarundersökningar /brukarstyrda brukarrevisioner** (nämns 11 gånger)
- **Klientsäkerhet, info om mötesformer, möjlighet att överklaga etc.** (nämns 11 gånger). Info om mötesformer och möjlighet att överklaga, medhandläggarskap skapar en mer rättssäker handläggning, ökad samsyn genom ärendehandledning/dragning skapar högre rättssäkerhet och tillgänglighet.
- **Brukardelaktighet och stöd till brukare** (nämns 15 gånger)
De flesta klienter har en handlingsplan/planering som följs upp regelbundet. Mötet med nya handläggare kan kännas tryggare då stöd ges av specialisthandläggare. Klienterna vet vart de ska vända sig, för t.ex. avgifter finns det nu en avgiftshandläggare som har specialkompetens avseende

avgifter. Handläggarna kan ägna sig åt det som de ”brinner” för. ASI- intervjuer som får klienterna delaktiga i sin förändring.

- **Nya rutiner och bättre effektivitet** (nämns 27 gånger)
Mer kunskap om olika områden, t.ex. barn som anhöriga, bättre samverkan, hopp om att omorganisationen ska innebära att brukare lättare får hjälp, arbete med att göra lika bedömningar, Mer fokus på kvalitet och uppföljning, mer tydlighet gentemot brukare/klienter i vad vi kan hjälpa till med och bevilja.
- **Bättre kontinuitet** (nämns 12 gånger)
Bättre kontinuitet i ärendena, snabbare återkoppling/kortare handlägningsprocess. Mindre stress ger bättre stöd och service för klienterna. Säkrare bedömningar.
- **Bättre bemötande** (nämns 16 gånger)
Bättre bemötande då man är mindre stressad. Snabbare hantering av ärenden. Snabbare återkoppling, brukarperspektivet har stärkts. Tillgängliga via äldre direkt. Snabb kontakt. Beredskap vid akuta ärenden. Snabbare svar och snabbare kontakt med handläggare. Mer tid till uppföljning. Bättre tillgång till sin handläggare.

De få negativa kommentarer som givits handlade om att brukarna har många byten av handläggare.

Inom vilka av de 13 områdena (punkterna) i handlingsplanen ser handläggare och chefer att de största behoven av ett fortsatt utvecklingsarbete med handlingsplanen finns?

De områden som oftast nämns som viktiga att fortsätta att arbeta med är; punkt 6 *administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare* (nämns 46 ggr) samt punkt 3 *antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetare uppdrag* (nämns 40 ggr), punkt 2 *introduktionsprogram och mentorskap* (nämns 32 ggr) och punkt 5 *nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran* (28 ggr), samma områden som också nämns bland de där man upplever att arbetet kommit längst. Det område som nämns flest gånger som första alternativ är här punkt 3, antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag.

Däremot är punkt 1, *brukarmedverkan och återkoppling från brukare* som nämns 39 ggr ett av de områden som man vid de tidigare frågorna svarat att det varit svårt att arbeta med. Punkt 13, *lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap* som nämns 31 gånger är ett område som inte finns med bland de som man arbetat mest med även om behovet och betydelsen av både arbetslokaler och lämpliga redskap varit ett starkt tema i många intervjuer. Också

punkt 10, *regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning* nämns ofta (29 gånger).

Att delvis samma områden återkommer både som områden där utvecklingsarbetet kommit längst som där ett fortsatt utvecklingsarbete behövs är svårtolkat. Det kan bero på att man prioriterat olika i olika sdf, dvs. att det är i de arbetsgrupper man inte kommit så långt i arbetet med just dessa utvecklingsområden som man beskriver ett behov av att arbeta med dem, men kan också bero på att behovet av satsningar är störst inom just dessa utvecklingsområden så att behovet kvarstår trots att man arbetat en hel del med de frågorna.

Vad har uppnåtts och var finns de kvarstående utmaningarna

Sammanfattningsvis blir det tydligt att det utvecklingsarbete som nu pågått i snart 4 år verkar ha givit positiva resultat. Att arbetet kommit en bra bit på väg inom många av de 13 förbättringsområdena framkommer i såväl intervjuer som i den avslutande enkäten inom detta uppdrag. Detta styrks av resultaten av en enkätundersökning som genomförts (i en annan studie)²² under 2018 bland de socialsekreterare som arbetar med utredningar av barn och unga i 7 av stadsdelsförvaltningarna. Av resultaten framgår att arbetssituationen förbättrats sedan den föregående mätningen 2014, och ibland avsevärt. Här framgår bland annat att socialsekreterarna år 2018 är mer nöjda med arbetsledningen, fler känner sig väl omhändertagna på arbetsplatsen och upplever att ledningen intresserar sig mycket för medarbetarnas hälsa och välbefinnande, att färre ofta känner sig pressade eller ofta upplever arbetet som mycket påfrestande än vid mätningen 2014. Likaså beskrivs arbetet som i mindre grad akutstyrt 2018 än 2014, dvs färre svarar att man ofta behöver ändra planeringen av arbetsdagen p.g.a. akuta situationer i klientarbetet.

Att det generellt sett ser ut att ha skett en positiv utveckling innebär dock inte att man ska slå sig till ro utan det är nu viktigt att skapa förutsättningar för ett fortsatt utvecklingsarbete utifrån de behov olika stadsdelsförvaltningar och olika verksamhetsområden respektive enskilda arbetsgrupper har. Att regelbundet lyssna in vilka behov som finns hos medarbetare i den egna organisationen eller arbetsgruppen och utifrån detta tillsammans arbeta med förbättringar både på kort och på lång sikt är en förutsättning för ett fortsatt utvecklingsarbete. Som sagt, små insatser till en låg kostnad kan innebära stora vinster i form av ökad arbetsglädje och stabilitet

²² Tham kommande

i personalgruppen - vilket i sin tur genererar högre kvalitet för brukarna.

Ledarutvecklingsprogram

Stockholms stad har i uppdrag att bland annat utarbeta strategier och genomföra utvecklingsinsatser för att säkra chefsförsörjningen i staden. Detta görs bland annat genom utvecklingsprogram för chefer inom olika verksamheter. Handlingsplanen lyfter frågan om vikten av nära och tillgänglig ledning i verksamheterna. Ett särskilt ledarprogram har tagits fram av stadsledningskontoret som en viktig åtgärd i syfte att bland annat ge ökad kunskap och förståelse om det personliga ledarskapet, grupprocesser och kommunikation. De långsiktiga målen med programmet har varit att:

- Ge ökad kunskap om ledarskap som bidrar till en god arbetsmiljö och verksamhetsutveckling med brukaren i fokus
- Bygga interna nätverk för ett ökat erfarenhetsutbyte och lärande kopplat till chefsuppdraget

Efter en pilotomgång våren 2016 har ledarutvecklingsprogrammet löpt på terminsvis sedan hösten 2016 till och med hösten 2018. Totalt har 172 chefer deltagit i programmet, både avdelnings-, enhets- och biträdande chefer. Flera av dessa chefer har haft sina underställda i programmet så att erfarenheterna har kunnat delas och förstärkas. Varje omgång av programmet har omfattat åtta dagar under en termin. Under programmet har deltagarna arbetat med bland annat sitt personliga ledarskap. Ett ingångsvärde har varit resultatet av ett återkopplingsverktyg (så kallat 180graders verktyg) som har gett deltagarna kännedom om hur de uppfattas av sina medarbetare. Områden som de har fått återkoppling på är: Kommunikation, Samarbete, Problemlösning, Relation, Anpassning och Självinsikt. Sex månader efter programmet upprepas denna mätning och deltagarna får då åter återkoppling på hur deras beteenden har eller inte har ändrats inom områdena. Parallellt med programmet har deltagarna deltagit i grupphandledning och avslutningsvis även formulerat en handlingsplan för sitt fortsatta ledarskap. Utvärderingen som gjorts av programmet visar genomgående att både avdelnings- och biträdande chefer är litet mer nöjda med programmet än de som har en roll som enhetschef. Samtidigt är det genomgående väldigt nöjda deltagare som är upplever att nyttan med programmets olika delar är stor. Ledarutvecklingsprogrammen har utvärderats. Se Bilaga 1.

Förstärkningsteam för barn och unga

Förstärkningsteamet för barn och unga tillkom inom ramen för arbetet med stadens handlingsplan för att förbättra arbetssituation för stadens socialsekreterare, med fokus på barn-och

ungdomsutredningar. Teamet har funnits i cirka tre år och är nu en etablerad verksamhet i stadsdelsförvaltningarna. Idag arbetar teamet på uppdrag av stadsdelarna och är till stor del intäktsfinansierat. Teamet består av åtta erfarna barn-och ungdomshandläggare som tillsammans har haft uppdrag i 13 av de 14 stadsdelsförvaltningarna. Situationen har förändrats jämfört med när teamet skapades, eftersom antalet konsulter har minskat drastiskt. Idag finns det i verksamheterna en stor andel socialsekreterare utan längre erfarenhet av yrket. Teamets fokus ligger på att arbeta med att stödja dessa och att delge erfarenheter och lyfta fram metoder och arbetssätt som ofta används inom den sociala barnvården. Teamets mål med uppdraget är att kunskapen ska stanna kvar i stadsdelsförvaltningen efter avslutat uppdrag och det är tydligt att teamets medarbetare är kollegor i staden och inte konsulter. Teamet är uppskattat i stadsdelsförvaltningarna och bidrar till ökad likställighet.

Förstärkningsteamet har genomfört en enkätundersökning riktad till handläggare i de stadsdelsförvaltningar som har använt sig av teamet perioden 2018 tom januari 2019.

Förstärkningsteam utvärderingsenkät till handläggare

Enkäten visar att 44,2 procent av de 43 svarande har arbetet 1-2 år och 25,6 procent har arbetet mindre än 1 år, 23, procent har arbetet 3-5 år. 7 procent har arbetet 10 år eller längre inom myndighetsutövning. En majoritet av de svarande, ca 63 procent, uppgav att f-teamets uppdrag var väl förankrat i gruppen när socialsekreteraren började arbeta hos dem.

Över 91 procent av de svarande ansåg att f-teamets socialsekreterare har bidragit med sin erfarenhet i arbetsgruppen och 86,1% menade att de har lärt sig någonting av socialsekreteraren från f-teamet. Vidare ansåg 93 procent av de svarande att de kunde få stöd i ärenden av socialsekreteraren från teamet och 65,1 procent av de svarande var intresserade av att delta i eventuellt kommande nätverksträffar med teamet.

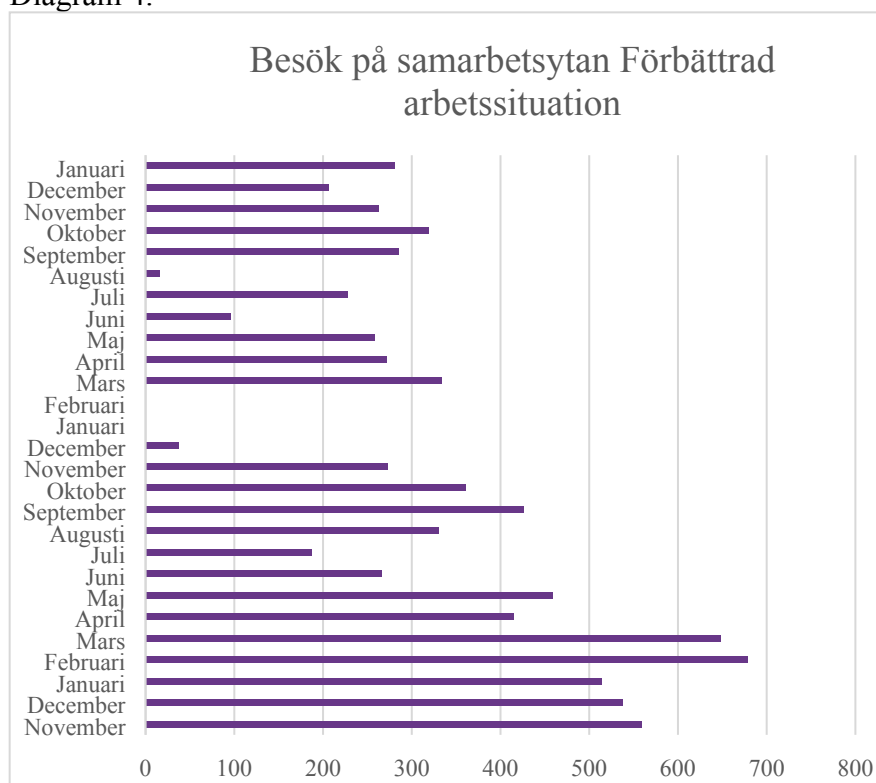
Centrala introduktionsutbildningar

Introduktionsutbildningar för nyanställda socialsekreterare och biståndshandläggare sker löpande under varje år. De centrala utbildningarna kompletteras av stadsdelsförvaltningarnas introduktionsutbildningar för nyanställd personal. Social- och äldreomsorgsförvaltningarna har inom ramen för handlingsplanen sett över och utvecklat introduktionsutbildningarna och arbetar för att kunna erbjuda central introduktion som motsvarar det behov som finns i

stadsdelsförvaltningarna. Dessutom pågår arbete för att se över vilka delar i utbildningarna som kan hålla verksamhetsövergripande för att bland annat öka likställighet mellan olika områden och i staden.

Diagram 4. visar antal besök på den stadsövergripande samarbetsytan.

Diagram 4.



Som ett stöd i arbetet med handlingsplanen har det byggts upp en övergripande samarbetsyta med en stadsgemensam första sida och därefter en underwebbsida för varje stadsdelsförvaltning. Strukturen på förvaltningarnas sidor är gemensam; dels för att hålla fokus på syftet med sidorna, att informera om hur arbetet bedrivs och utvecklas i de olika stadsdelsförvaltningarna och dels för att lätt kunna jämföra information från de olika förvaltningarna.

Besöken på ytan har successivt minskat sedan januari/februari 2017 då det var över 650 besök på ytan.

Medarbetardelaktighet

Under hösten 2016 efterfrågades bland medarbetare i flera förvaltningar ökad delaktighet i arbetet med att implementera handlingsplanen, på olika håll kände sig medarbetare inte inkluderade i arbetet och i vissa fall kände man inte till att det pågick något arbete. Utifrån detta kom medarbetares delaktighet i ökat fokus från och med 2017. Flertalet förvaltningar har skapat olika forum för att öka delaktigheten och inkludera alla berörda i arbetet. Det går inte minst att se i kommande avsnitt där stadsdelsförvaltningarna lyfter exempel på arbetet som pågår i den respektive förvaltningen. Det kan handla om arbetsgrupper för olika frågor, en stående punkt på arbetsplatsträffar, frukostmöten, enhets- och avdelningsmöten eller om hel- eller halvdagar för hela förvaltningar. Omkring hälften av stadsdelsförvaltningarna har haft ”kick-off” tillfällen för handlingsplanen för alla biståndshandläggare och socialsekreterare i stadsdelsförvaltningen.

Dialogcaféer

Under senare halvan av 2017 genomfördes i staden ett antal dialogcaféer för sammanlagt närmare 500 socialsekreterare, biståndshandläggare och chefer. Syftet var att utbyta erfarenheter, ge inspiration och fånga upp idéer inför det fortsatta arbetet med att implementera handlingsplanens olika delar samt att skapa delaktighet. Vid samtliga dialogcaféer deltog socialborgarrådet, äldre- och personalborgarrådet samt socialförvaltningens förvaltningschef. Dessutom deltog övriga medlemmar ur den centrala styrgruppen vid olika tillfällen. Inspel, synpunkter och förslag som kom fram vid dialogerna sammanställdes och togs med i det fortsatta arbetet.

Nätverk för VFU mottagande och för kommunikation

Staden har enats om en avsiktsförklaring när det gäller att staden sammantaget ska försöka erbjuda plats för 100 VFU socionomer per termin. För att stödja detta finns det en lokal VFU samordnare i varje stadsdelsförvaltning som tillsammans utgör ett nätverk som träffas regelbundet. Vid dessa möten deltar även samordnare från Stockholms universitet, Ersta Sköndal Bräcke högskola samt från Södertörns högskola. Nätverket fattar inga beslut.

En person med kommunikatörsfunktion från varje stadsdelsförvaltning ingår i ett motsvarande nätverk med fokus på kommunikation av arbetet. Kommunikation såväl intern som extern har varit och är en strategisk mycket viktig fråga i ett

utvecklingsarbete. Inte minst är kommunikation viktig för att stödja likställighetsaspekten i arbetet. Nätverkets deltagare ansvarar även för stadsdelarnas undersidor på samarbetsytan.

Jämställdhet och jämställdhetsintegrering

Kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Genom att bedriva ett jämställdhetsintegrerande arbete inom sina verksamheter ska Stockholms stad möjliggöra ett aktivt jämställdhetsarbete vars syfte är att ändra attityder på ett personligt plan. Därför implementerar Stockholms stad aktivt Program för ett jämställt Stockholm som fungerar vägledande för nämnder och styrelsen i arbetet för jämställdhet.

Jämställdhetsintegrering, jämställdhetsanalys och jämställdhetsbudgetering är processverktyg i praktiskt jämställdhetsarbete vid organisationsförändringar som ger strategier och metoder för att uppnå jämställdhetsmålen. Läs mer om stadens arbete: [Jämställdhet och jämställdhetsintegrering](#)

Arbetet i stadsdelsförvaltningarna

Det som finns beskrivet under rubrikerna *Exempel på arbete för förbättrad arbetssituation* för varje stadsdelsförvaltning är sammanfattningar av exempel på arbete som förvaltningarna själva har lyft på stadens intranät åren 2017-2018.

Bromma

I Bromma bor 79 355 stockholmare. 24,5 % är under 20 år och 13,9 % är över 65 år. Ohälsotalet är 9,49 dagar. 0,71 % har ekonomiskt bistånd. Det är 62 socialsekreterare och 44 biståndshandläggare som är tillsvidareanställda.

Stadsdelsdirektör

Avdelning Socialtjänst och fritid ²³	Avdelning äldreomsorg
Enheten för stöd och kvalité	
Enheten för barn och unga	
Enheten för mottagning	
Enheten för vuxna	

Stadsdelsdirektören leder arbetet i förvaltningen tillsammans med avdelningschefer, enhetschefer och biträdande enhetschefer.

²³ Det är endast avdelningar och enheter inom myndighetsutövning som finns med i denna tabell liksom i motsvarande tabeller för övriga stadsdelsförvaltningar.

Styrgrupp

I styrgruppen som leds av stadsdelsdirektören ingår avdelningschefer för socialtjänst och fritid samt äldreomsorg, personalchef och verksamhet controller.

Facklig referensgrupp

Det finns en facklig referensgrupp i vilken Vision och SACO ingår.

Personalomsättning/rörlighet

Diagram 6a visar utvecklingen av personalrörligheten för biståndshandläggare i Bromma.

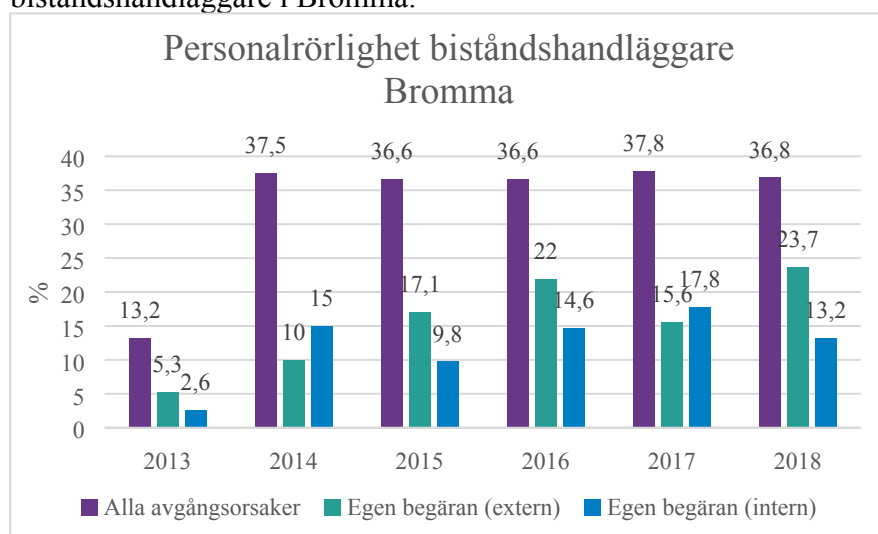
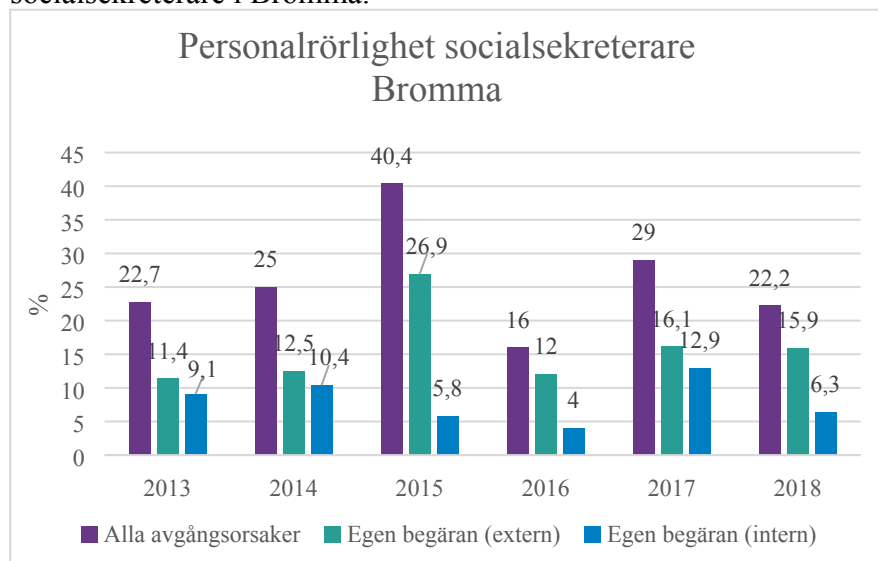


Diagram 6b visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Bromma.



Exempel på arbete för förbättrad arbetssituation

Vid uppstarten av arbetet med handlingsplanen, hösten 2016, bjöd Brommas stadsdelsdirektör in alla socialsekreterare och

biståndshandläggare till ett informationsmöte vid ett fredagsfika. Under mötet framkom önskemål från medarbetare om tillfällen att dela kunskaper om bland annat arbetssätt och metoder med kollegor inom förvaltningen. Därav planerades ytterligare tillfällen med fredagsfika för kunskaps- och erfarenhetsutbyte in. Syftet var att ge medarbetare tillfällen till kunskaps- och erfarenhetsutbyte och ökad kännedom om arbetet på de olika enheterna samt att detta skulle leda till ökad samverkan enheterna emellan. Medarbetare fick också möjlighet att lyfta just sitt specifika uppdrag.

Styrgruppen träffade regelbundet enhetscheferna för att stödja arbetet med att genomföra handlingsplanen. Satsningar har gjorts på dialog, på egna arbetsplatsen, på administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare och på att effektivisera och uppdatera lokalerna genom bland annat nya möbler och uppdaterad teknisk utrustning. Det har hållits en personaldag inom avdelningen socialtjänst och fritid där beställare och utförare träffades och tillsammans arbetade med begreppen ”bemötande, delaktighet och samverkan” både teoretiskt och praktiskt.

Förvaltningen har också arbetat med att förtydliga mentorsuppdraget och har tagit fram en modell för strukturerade samtal om arbetssituationen mellan medarbetare och chef: Brommamodellen, som innebär att medarbetare har möjlighet att oftare få korta återkommande möten om sin arbetssituation med sin chef förutom de obligatoriska medarbetarsamtalen.

Inför 2018 beskrev förvaltningen att det hade gjorts många förbättringar i verksamheterna sedan arbetet med handlingsplanen startade, men det att det fanns en bit kvar att gå på några punkter. Fokus för det fortsatta arbetet har legat på bland annat nära och tillgänglig ledning, introduktion och mottagande av studenter. Ett ettårigt projekt som förväntades leda till en organisation med en sammanhållen socialtjänst har genomförts. En viktig del i förändringsarbetet har varit att det ska innebära ett närmare ledarskap med brukarnas behov i fokus. Valet av introduktion som prioriterat område kom från medarbetare på enheterna, som menade att introduktionen skulle prioriteras av ledningen, även om mycket redan hade förbättrats. Regelbundet mottagande av studenter har lyfts utifrån behovet att erbjuda fler socionomstudenter VFU för att säkra framtida kompetensförsörjning. **I VB för 2018 skriver förvaltningen:** ”Arbetet utifrån handlingsplanen för förbättrad arbetssituation för biståndshandläggare och socialsekreterare fortsätter under 2019 med särskilt fokus på introduktion, studentmottagande och nära och tillgänglig

ledning. Dessa tre områden har stor betydelse för möjligheten att rekrytera och behålla personal inom förvaltningen. Bra introduktioner och ett förändrat studentmottagande ska öka intresset för att arbeta i Bromma”

Enskede-Årsta-Vantör

I Enskede-Årsta-Vantör bor 97 587 stockholmare. 22,2 % är under 20 år och 12,3 % är över 65 år. Ohälsotalet är 19,7 dagar. 3,9 % har ekonomiskt bistånd. Det är ca 154 socialsekreterare och 76 biståndshandläggare som är tillsvidareanställda.

Stadsdelsdirektör

Individ- och familje-omsorg Barn och Ungdom	Individ- och familje-omsorg Vuxna	Beställaravdelningen
Mottagningsenhet	Mottagningsenhet	Beställarenheten för äldreomsorg
Utredningsenhet	Försörjningsstödsenhet 1	Beställarenheten för funktionsnedsatta och socialpsykiatri
Familjevård	Försörjningsstödsenhet 2	
Familjerätt	Utredning och öppenvård	

Stadsdelsdirektören leder arbetet i förvaltningen tillsammans med avdelningschefer, enhetschefer och biträdande enhetschefer.

Styrgrupp

I styrgruppen som leds av stadsdelsdirektören ingår avdelningschefer för Individ och Familj (b) och för äldre, ekonomichef, HR chef, kommunikations strateg, utredare och samt representanter från Vision och SACO.

Personalomsättning/rörlighet

Diagram 7a. visar utvecklingen av personlrörligheten för biståndshandläggare i Enskede-Årsta-Vantör.

Diagram 7a.

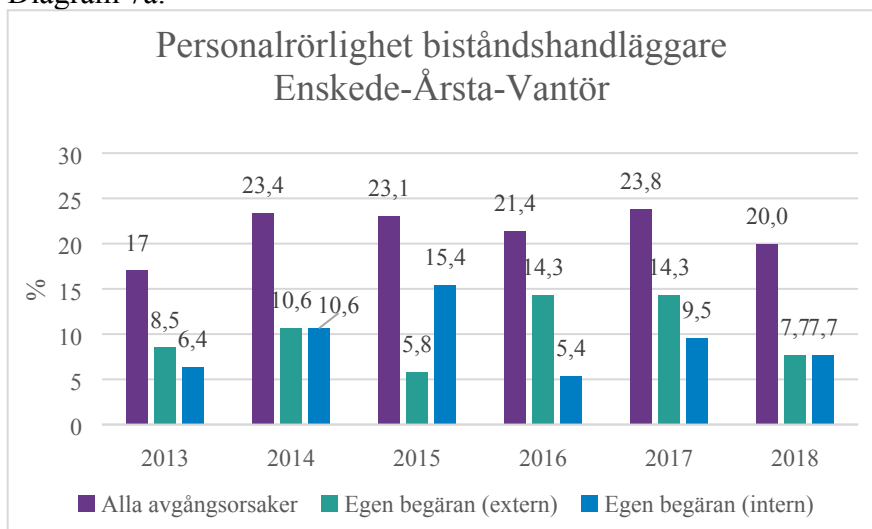
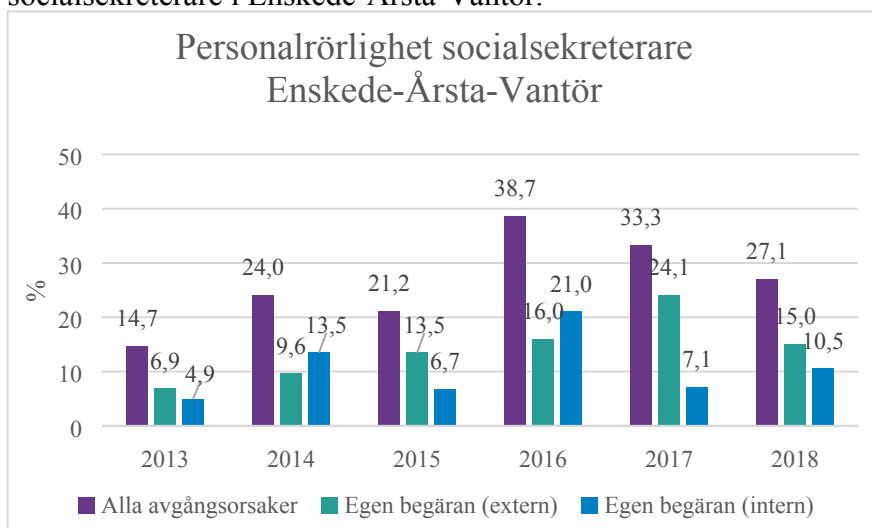


Diagram 7b. visar utvecklingen av personalsrörligheten för socialsekreterare i Enskede-Årsta-Vantör.



Exempel på arbete för förbättrad arbetssituation

Under 2016 inrättades ett Beredskapsteam inom IoF vuxen som har beredskap vid frånvaro för alla socialsekreterare på de båda försörjningsstödsenheterna i stadsdelsförvaltningen. Det har även inrättats Bo-resurs och resurscoacher som ett ytterligare sätt att renodla socialsekreterarnas arbetsuppgifter. Coacherna får praktiska uppdrag av socialsekreterarna. Bo-resurserna hjälper till med boendefrågor och är ett praktiskt stöd för klienterna när de söker bostad. Stadsdelsförvaltningen vann 2016 stadens förnyelsepris genom sitt arbete med projektet "Processtöd – ett nytt sätt att strukturera och tydliggöra socialt förändringsarbete på försörjningsstöd inom Stockholms stad." (Globen-modellen). Syftet med arbetet är att skapa en struktur, ett processtöd för att visa var klienten befinner sig i utredningsprocessen samt att tydliggöra

socialsekreterares uppdrag och lyfta tydligt brukarfokus. Andra områden som avdelningen har arbetat med är bättre administrativt stöd till socialsekreterare, en mer strukturerad introduktion och en mentor till alla nyanställda.

På beställaravdelningen för äldreomsorg har man genomfört flera åtgärder som har gjort stor skillnad i det fortsatta arbetet med förbättrad arbetssituation. Det pågår ett utvecklingsarbete kallad SUMO på enheten: Samverkan, Utveckling, Modernisering och Organisation som bland annat har resulterat i en ny organisationsstruktur. För att säkerställa rättssäkerheten och göra enheten mer effektiv och tillgänglig delades den in i funktioner för mottagning, vårdplanering/SIP, utredning och fakturor/avgifter. Enheten har också arbetat tillsammans för att förenkla processer och få tydligare rutiner och ansvar. Ambitionen är att SUMO ska öka hanterbarheten för biståndshandläggarna och förbättra arbetsmiljön. Stöd till handläggare på avdelningen har förstärkts, t.ex. genom att tillsätta en biträdande enhetschef, administratörer och fler biståndshandläggare. Avdelningen har också sett över introduktionen och gjort den mer individanpassad. ”Vi märker effekterna bland våra medarbetare, och vi har en lägre personalomsättning nu och det är lättare att rekrytera.”

På avdelningen IoF barn och unga har utvecklingsarbete pågått under flera år. Under 2016 omorganiserades utredningsenheten till fler mindre enheter med biträdande chefer för att skapa ett mer nära ledarskap. Genom att personalsituationen stabiliserades kunde socialsekreterarna i större utsträckning arbeta två och två med ärenden. Andra betydelsefulla åtgärder har varit att ge nyanställda bättre introduktion och att se över det administrativa stödet på avdelningen och omfördela det utifrån var behoven varit störst. Därmed har även familjevårds- och mottagningsenheterna nu administrativt stöd som i kombination med ändrade rutiner och en samordnare på mottagningen, har medfört att förhandsbedömningar i avsevärt högre grad genomförs inom lagstadgad tid. ”Vi har idag anammat mycket som står i handlingsplanen, och det har gett resultat på flera plan... Vi har idag en mycket mer stabil verksamhet med lägre personalomsättning och anlitar inga konsulter... vi (har) tillsammans samtidigt (har) vänt den ekonomiska situationen på avdelningen så att våra underskott minskar väsentligt.” Det har även genomförts en kick-off för förvaltningens biståndshandläggare och socialsekreterare för öka delaktigheten i utvecklingen av stadsdelsförvaltningens verksamhet och för att kunna få ta del av medarbetares tankar och erfarenheter.

Farsta

I Farsta bor 57 825 stockholmare. 23,7% är under 20 år och 15,2% är över 65 år. Ohälsotalet är 23,3 dagar. (2,7% har ekonomiskt bistånd. Det är 80 socialsekreterare och 30 biståndshandläggare som är tillsvidareanställda.

Förvaltningschef

Beställare
Ekonomiskt bistånd
Vuxna – utredning och öppenvård
Barn och unga - utredning
Familjestöd
Biståndsenhet – omsorg om personer med funktionsvariationer
Biståndsenhet – äldreomsorg och uppföljning

Förvaltningschefen leder arbetet i förvaltningen tillsammans med avdelningschefer, enhetschefer och biträdande enhetschefer.

Styrgrupp

I styrgruppen som leds av förvaltningschefen ingår avdelningschefer för Beställare och för HR, samt enhetschefer.

Facklig referensgrupp

Enhetscheferna finns i samverkansgrupper med facket och där har frågan om handlingsplaner lyfts regelbundet.

Personalomsättning/rörlighet

Diagram 8a. visar utvecklingen av personalrörligheten för biståndshandläggare i Farsta.

Diagram 8a.

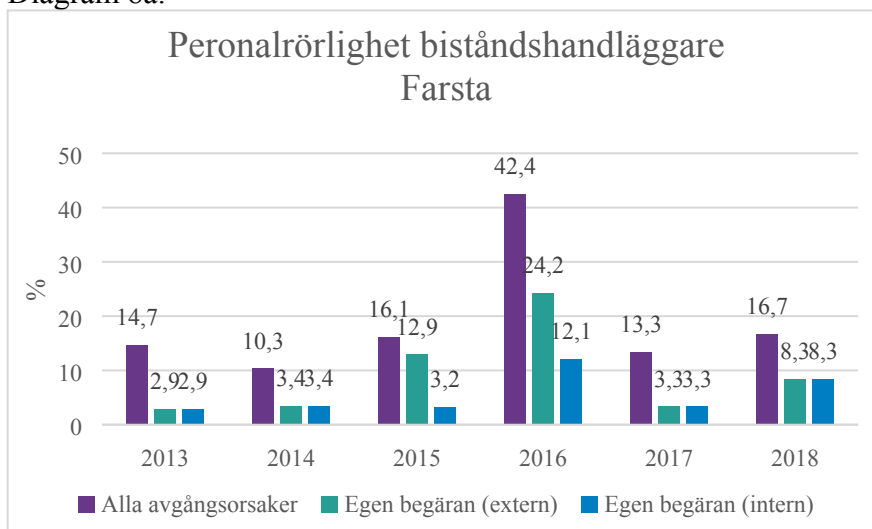
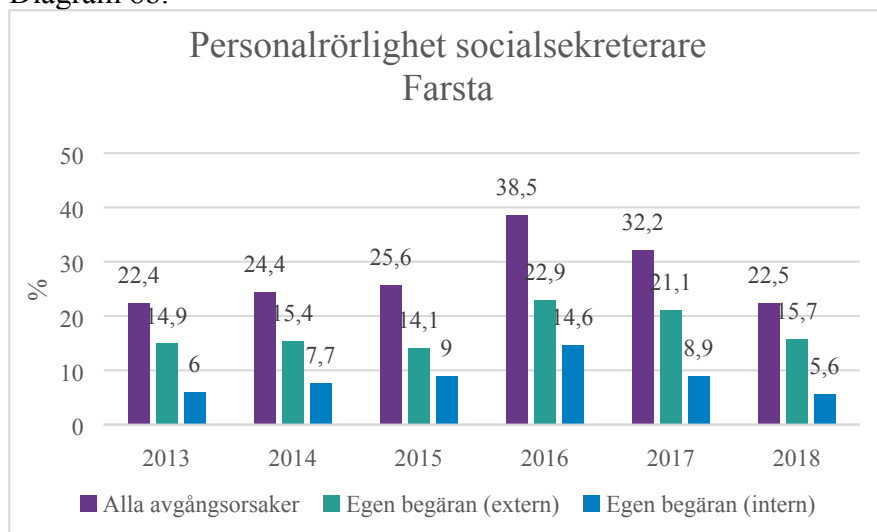


Diagram 8b. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Farsta.

Diagram 8b.



Exempel på arbete för förbättrad arbetssituation

I Farsta har arbetet bland annat fokuserat på lokalfrågor och introduktion för nyanställda. I styrgruppen ingår även enhetscheferna. Gruppen träffas regelbundet för att diskutera handlingsplanen och arbetet runt den. Varje enhetschef har tillsammans med sina medarbetare valt ut tre prioriterade punkter att jobba vidare med för att förbättra arbetssituationen. En punkt som gäller alla enheter är att lösa lokalfrågan för att alla medarbetare ska få en egen arbetsplats. Arbetsgruppen har tillsammans med HR sett över vilka delar av introduktionen som kan göras gemensamt, och vilka delar som görs bäst på enhetsnivå.

De flesta enheterna har anställt fler biträdande enhetschefer, men även mentorer och samordnare som bidrar till att avlasta chefer så att de kan utföra annat arbete och synas mer i det dagliga arbetet. Det har även medfört att medarbetarna känner sig tryggare, vilket leder till en mer effektiv och professionell handläggning då man kan få stöd ganska omgående och lära sig utföra nya moment i sitt uppdrag. Enheten för vuxen socialpsykiatri har också infört en gemensam morgonsamling varje dag där enhetschefen går igenom dagens uppgifter och finns tillgänglig för frågor, detta har blivit mycket uppskattat. ”Enheterna har även anställt fler socialsekreterare och biståndshandläggare och på så sätt fått ett rimligt förhållande mellan antal medarbetare och deras uppdrag. Detta tillsammans med en mer närvarande ledning och övriga tjänster som metodutvecklare, mentorer och samordnare har inneburit en stor förändring för medarbetarna.”

Avdelningens enhetschefer har vidareutvecklat och anpassat introduktionsprogrammen för nyanställda socialsekreterare och biståndshandläggare. De flesta enheter har även en mentor. Målsättningen är att ge alla nya medarbetare en likvärdig introduktion och en trygg start i yrket. Alla enheter arbetar också med medhandläggarskap. Cheferna och flertalet socialsekreterare och biståndshandläggare ställer sig positiva till stödet av att vara två vid svåra ärenden. I vissa ärenden är det nu obligatoriskt med dubbelbemanning, till exempel LVM-ärenden på vuxenenheten. Enheten för ekonomiskt bistånd genomför brukarintervjuer som baserats på resultatet från enhetens senaste resultat i brukarenkäten. Fokus i den första omgången av brukarintervjuerna låg på att utforska upplevelsen av enhetens tillgänglighet, det erbjudna stödet samt möjligheten att få säga sin mening och kunna lämna synpunkter. Materialet från brukarintervjuerna sammanställs och analyseras. Implementeringen av handlingsplanen har nu blivit ett ordinarie arbetsmoment, då den är genomarbetad från medarbetare till ledning och tillbaka ut i verksamheterna. Färsta ser ljus på framtiden, är glada över arbetet med handlingsplanen och tycker sig nu se framgångarna av den.

I VB för 2018 skriver förvaltningen:

”Behovet av kompetensförsörjning är stort inom flertalet områden, särskilt kring biståndshandläggare, socialsekreterare och förskolelärare, men även inom vårddyrken som hemtjänsten finns svårigheter att hitta rätt kompetens. Personalomsättningen i förvaltningen har minskat från 22 procent 2017 till 18,1 procent. Vi ser att personalomsättningen har varit hög framförallt bland socialsekreterare. Förvaltningen har genom styrgruppen för handlingsplanen för socialsekreterares och biståndshandläggares arbetsmiljö följt upp arbetet och senaste medarbetarenkäten visade på en ökad nöjdhet och upplevelse av delaktighet bland dessa medarbetare. Under året har de myndighetsutövande enheterna arbetat med en mer närvarande och tillgänglig ledning, förstärkt administrativt stöd för chefer och handläggare, och förbättrad introduktion. Till exempel har vissa enheter utsett mentorer till nyanställda och utformat nya typer av tjänster som expertsocialsekreterare som arbetar mobilt med att stödja handläggare och socialsekreterare. Vissa enheter har för ett mer aktivt och närvarande ledarskap utökat med fler biträdande enhetschefer. Regelbunden fortbildning och individuell kompetensutveckling tas upp i varje medarbetarsamtal. Vid några enheter har utvecklingsgrupper inrättats som aktivt deltar i förbättringsarbetet på enheterna.”

Hägersten-Liljeholmen

I Hägersten-Liljeholmen bor 88 055 stockholmare (2017-12-31). 21,7 % är under 20 år och 12,4 % är över 65 år. Ohälsotalet är 16,4 dagar. 1,3 % har ekonomiskt bistånd. Det är 82 socialsekreterare och 53 biståndshandläggare som är tillsvidareanställda.

Förvaltningschef

Social omsorg	Äldreomsorg
Barn och ungdomsenheten	Beställarenheten äldre
Enheten för ekonomiskt bistånd	
Vuxnenheten	
Familjerätt Sydväst	

Förvaltningschefen leder arbetet i förvaltningen tillsammans med avdelningschefer, enhetschefer och biträdande enhetschefer.

Styrgrupp

I styrgruppen som leds av förvaltningschefen ingår avdelningschefer för social- och äldreomsorg, enhetschefer och biträdande enhetschef samt HR-konsulter. Dessutom deltar utredare från social omsorg.

Personalomsättning/rörlighet

Diagram9a. visar utvecklingen av personalrörligheten för biståndshandläggare i Hägersten-Liljeholmen.

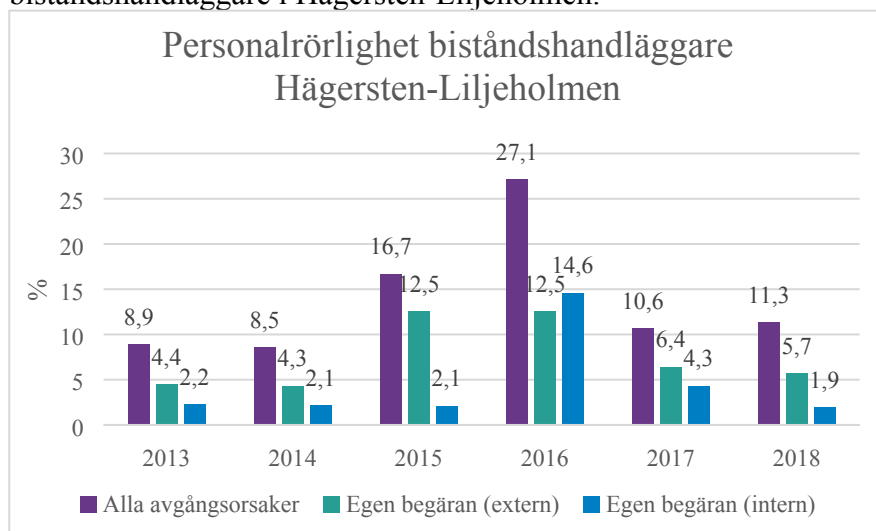
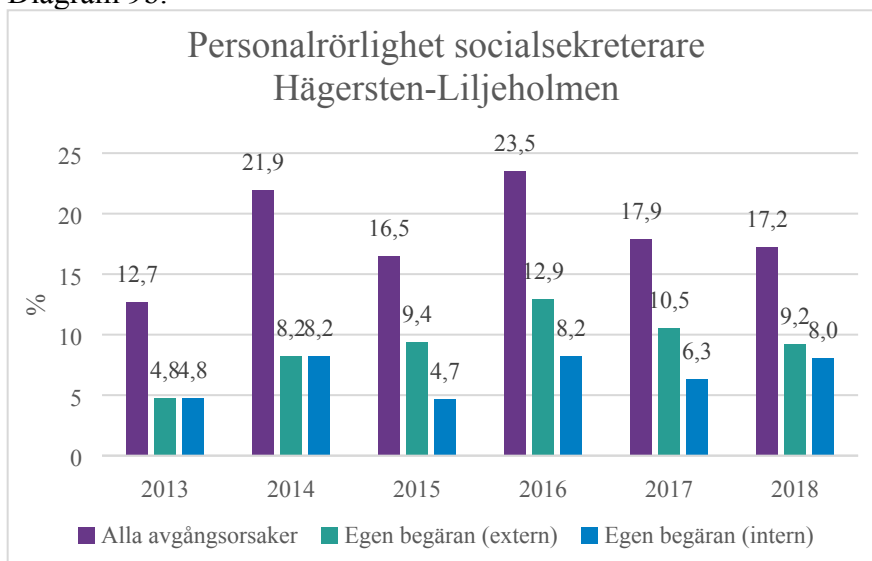


Diagram9b. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Hägersten-Liljeholmen.

Diagram 9b.



Exempel på arbete för förbättrad arbetssituation

I Hägersten-Liljeholmen satsas det bland annat på ett individuellt introduktionsprogram och frågan om administrationsstöd. När det gäller introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda finns det på barn- och ungdomsenheten ett ”introduktions år” som har tagits fram av enhetschef, metodstödjare och metodutvecklare utifrån medarbetares synpunkter. Introduktionen består av stöd från chef, en mentor och från enhetens metodstödjande del, den är individuellt upplagd och anpassas efter den enskildes situation och behov av stöd i yrket. ”Regelbundna samtal med nyanställda under introduktionsåret ger inte bara goda förutsättningar för medarbetarna att växa och känna sig trygga i sin roll, utan ger också mycket input för ledningen och den metodutvecklande och metodstödjande delen på enheten för vidare utvecklingsarbete.”

Enheten för ekonomiskt bistånd har sett över hur de administrativa resurserna kan utnyttjas mer effektivt. Syftet med översynen har varit att öka förutsättningarna för en nära och tillgänglig ledning för socialsekreterarna och att avlasta dem i administrativa arbetsuppgifter för att ge mer tid till förändringsarbete med klienter. Ansvar för arbetet med arbetsmarknadsåtgärder har omorganiserats till en enhet som bland annat erbjuder arbetsmarknadsinriktad daglig verksamhet. Sedan hösten 2015 har barn- och ungdomsenheten testat Västernorrlandsmodellen, en metod för att fånga upp barnens synpunkter i mötet med tjänstepersoner på enheten.

Styrgruppen för arbetet med handlingsplanen träffas regelbundet och arbetar med att enhetsvis redogöra för arbetet som redan har gjorts, vad som pågår och vad som är planerat utifrån samtliga punkter i handlingsplanen. Som stöd till styrgruppen har en referensgrupp bildats, den består av avdelningschef och medarbetare. ”När handlingsplanen antogs 2016 fanns mycket av det som står i den redan som arbetssätt hos oss i Hägersten-Liljeholmen och de förutsättningar som nämns går hand i hand med vårt vanliga utvecklingsarbete”. Exempel på fokusområden inför 2018, förutom enheternas egen utveckling av verksamheten, var studentmottagande, utveckling av lokalt kompetens och utvecklingsforum samt lokala dialogcaféer. När det gäller utvecklingsforumet avses en arbetsgrupp med tid för samtal, lärande och reflektion med representanter från de myndighetsutövande enheterna, utvecklingskonsultenter, utredare från avdelningarna för äldreomsorg och social omsorg samt en HR-konsult. Forumet kommer bland annat att gå igenom behov av gemensam kompetensutveckling, uppmärksamma bra arbetssätt, och omvärldsbevaka.

I VB för 2018 skriver förvaltningen: ”Stadens handlingsplan för socialsekreterare och biståndshandläggares arbetssituation från 2016 syftar till att anställda inom socialtjänsten och äldreomsorgen ska ges goda förutsättningar att utöva sitt arbete i enlighet med professionellt kunnande, yrkesetik och med lagstiftningens intentioner. De anställdas förutsättningar att utföra sitt arbete är avgörande för kvaliteten på verksamheternas tjänster. Arbetet på enhetsnivå har fortgått under 2018. Avdelningarna för social omsorg och äldreomsorgen har tagit emot socionompraktikanter under 2018 och en snabbspårpraktikant från arbetsförmedlingen. Ett lokalt kompetens- och utvecklingsforum med representanter från de myndighetsutövande enheterna har startat i maj 2018. Forumet verkar på uppdrag från avdelningarna kring gemensamma utvecklingsfrågor. Ett lokalt dialogcafé har genomförts i samband med en idé- och inspirationsdag i oktober 2018. Enheterna arbetar vidare med de utvecklingsbehov som belystes.”

Hässelby-Vällingby

I Hässelby-Vällingby bor 74 826 stockholmare. 26 % är under 20 år och 14 % är över 65 år. Ohälsotalet är 21,3 dagar. 3 % har ekonomiskt bistånd. Det är cirka 170 socialsekreterare och 60 biståndshandläggare som tillsvidareanställda.

Stadsdelsdirektör

Beställare äldreomsorg, funktionsnedsättning och socialpsykiatri	Individ och familjeomsorg
Avdelningsstöd	Avdelningsstöd
Beställarenheten för funktionsnedsättning	Familjestödsenheten
Beställarenheten för äldreomsorg	Vuxenenheten
Beställarenheten för socialpsykiatri	Försörjningsstödsenheten
	Familj- och relationsenheten
	Arbetsforum
	Utredningsenheten barn och ensamkommande
	Utredningsenheten ungdom och mottag

Stadsdelsdirektören leder arbetet i förvaltningen tillsammans med avdelningschefer, enhetschefer och biträdande enhetschefer.

Styrgrupp

I styrgruppen som leds av stadsdelsdirektören ingår avdelningschefer för IoF och för äldre/funk/socialpsykiatri samt enheten för EKB, personalchef, enhetschef, biträdande enhetschefer samt kommunikations strateg.

Facklig referensgrupp

Det finns en facklig referensgrupp där SACO ingår.

Personalomsättning

Diagram 10a. visar utvecklingen av personalrörligheten för biståndshandläggare i Hässelby-Vällingby.

Diagram 10a.

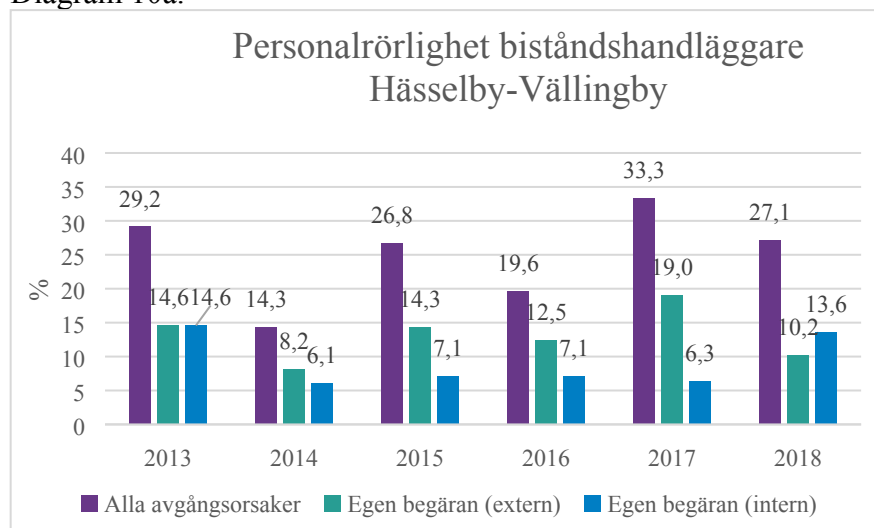
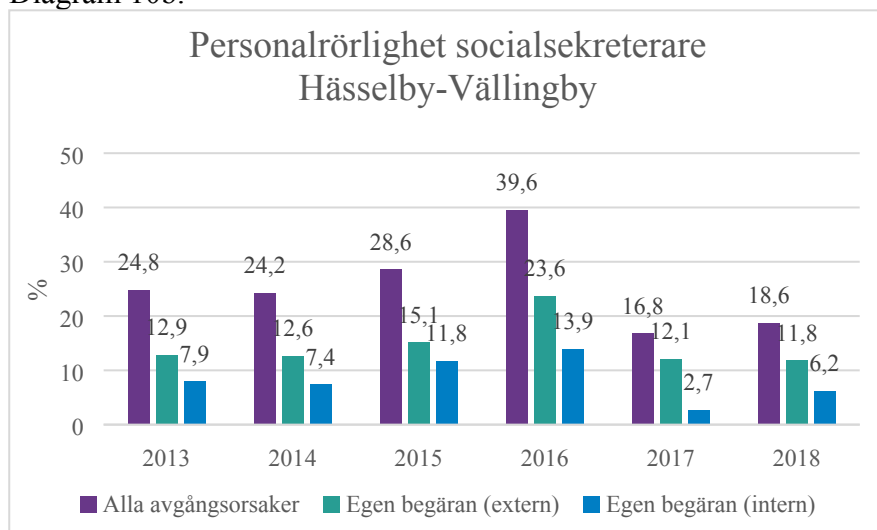


Diagram 10b. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Hässelby-Vällingby.

Diagram 10b.



Exempel på arbete för förbättrad arbetssituation

Hässelby-Vällingby har bland annat satsat på regelbundna möten över enhetsgränserna och introduktion för nyanställda. Under arbetsplatsträffar (APT) diskuterar samtliga enheter inom socialt arbete en gemensam fråga kopplad till handlingsplanen i syfte att medarbetare ska få möjlighet att diskutera och ge värdefull input i en fråga som är viktig för det fortsatta arbetet på enhetsnivå. Andra forum för att diskutera olika frågor har varit återkommande dialogluncher och förvaltningsficka. Båda forumen med syfte att ge medarbetare möjlighet att lära känna varandra över enheter, dela goda exempel och samtidigt bidra med värdefullt diskussionsunderlag till styrgruppen i det fortsatta arbetet.

Det administrativa stödet inom individ och familj har organiserats i en enhet. Samordningen skapar vinster som förbättrad mötesstruktur, erfarenhetsutbyte, riktade kompetensutvecklingsinsatser, möjlighet att vara back-up för varandra och gör även att frågor som rör gruppen administrativa assistenter lyfts i ett gemensamt forum.

En gemensam ram för en introduktionsplan som gäller för alla enheter inom socialt arbete har utformats och i samband med detta har olika typer av presentations- och stödmaterial tagits fram. Materialet svarar på medarbetares efterfrågan om att tydliggöra organisation, beslutsvägar, uppdrag, insatser och styrdokument för verksamheten. Nya medarbetare på försörjningsstödsenheten i Hässelby-Vällingby får nu en mer

strukturerad och enhetlig introduktion. Introduktionsprogrammet är uppdelat i fem olika faser med tydliga kunskapsmål som gör det lätt att följa medarbetarens utveckling. Enhetens två mentorer ansvarar för introduktionen som anpassas efter vad medarbetaren har för kunskaper sedan tidigare. Introduktionen går också hand i hand med den introduktion som socialförvaltningen och stadsdelsförvaltningen erbjuder och medarbetaren får gott om tid för inläsning. Efter cirka tre veckor har medarbetaren gått igenom de fem faserna och påbörjat egen handläggning. När introduktionen avslutas efter ungefär tre månader görs en avstämning mellan medarbetaren, mentor och biträdande enhetschef för att se hur introduktionen har fungerat och om det finns behov av ytterligare stöd. Enheten påbörjade arbetet med det nya introduktionsupplägget under 2017 men det är först under 2018 som den nya strukturen med kunskapsmål finns på plats. Hittills har responsen varit positiv och utvärderingar visar att medarbetare upplever introduktionen som tydlig och strukturerad.

Välkomstfika är ett nytt forum som har skapats som komplement till introduktionen. Nyanställda medarbetare inom socialt arbete bjuds in till en välkomstfika i mindre grupp tillsammans med stadsdelsdirektören och delar av förvaltningsledningen. Syftet är att de nya medarbetarna tidigt ska få en ökad förståelse för hur organisationen ser ut och hur förvaltningen och staden styrs. **I VB för 2018 skriver förvaltningen:** ”Stadens handlingsplan för en förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare utgör en samlad strategi för att komma tillrätta med den omfattande personalomsättningen. Inom förvaltningen fortgår arbetet och fokus ligger nu på det arbete som bedrivs på enheterna. I juni genomfördes ett avstämningsmöte där samtliga berörda enhetschefer, biträdande enhetschefer och avdelningschefer medverkade tillsammans med stadsdelsdirektören.”

Kungsholmen

I Kungsholmen bor 70 529 stockholmare. 15,9 % är under 20 år och 15,9 % är över 65 år. Ohälsotalet är 12,2 dagar. 0,4 % har ekonomiskt bistånd. Det är 29 socialsekreterare och 28 biståndshandläggare som är tillsvidareanställda.

Stadsdelsdirektör

Socialtjänstavdelningen	Äldreomsorgsavdelningen
Enheten för personer med funktionsnedsättning	Beställarenheten
Familjeenheten	
Vuxenenheten	

Enheten för ensamkommande	
Kungsholmen, Norrmalm och Östermalm	

Stadsdelsdirektören leder arbetet i förvaltningen tillsammans med avdelningschefer, enhetschefer och biträdande enhetschefer.

Styrgrupp

I styrgruppen som leds av stadsdelsdirektören ingår avdelningschefer för socialtjänstavdelningen och för äldre, enhetschefer och biträdande enhetschefer, HR-chef, kommunikations strateg HR-konsult, projektledare samt verksamhetsplanerare.

Facklig referensgrupp

Skyddsombud ingår i en arbetsgrupp.

Personalomsättning/rörlighet

Diagram 11a. visar utvecklingen av personalrörligheten för biståndshandläggare i Kungsholmen.

Diagram 11a.

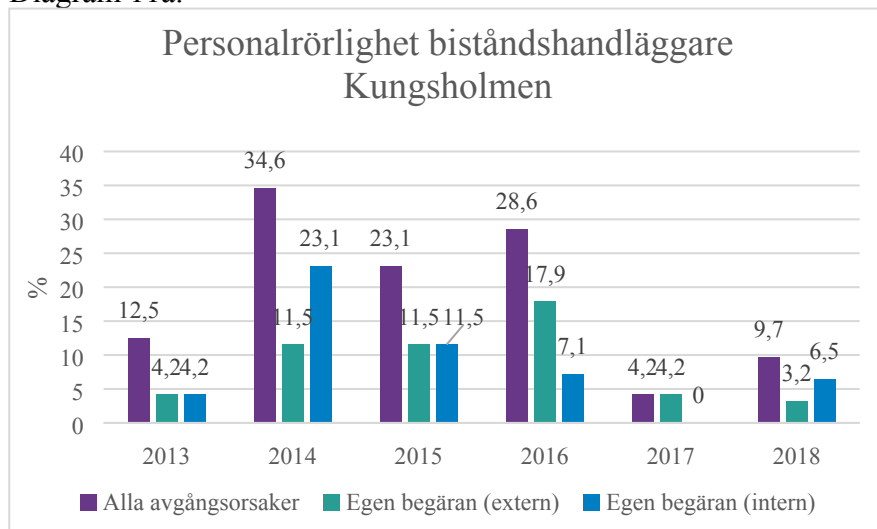
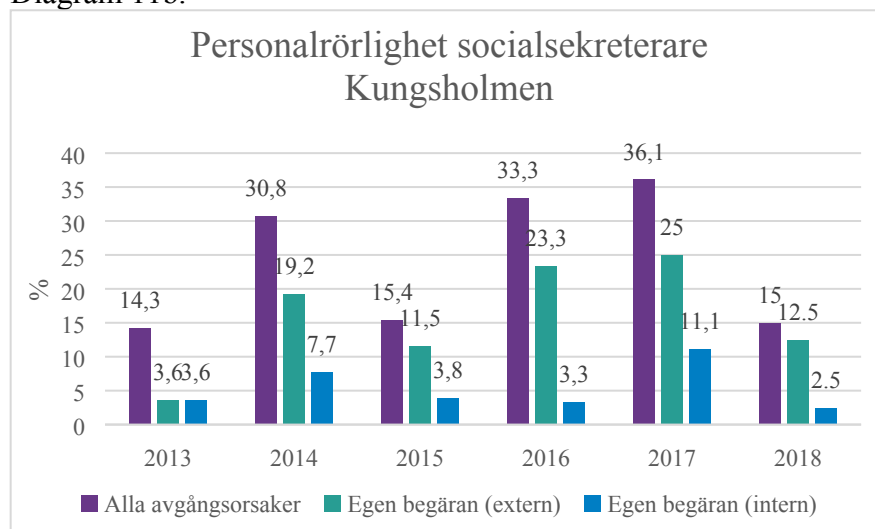


Diagram 11b. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Kungsholmen.

Diagram 11b.



Exempel på arbete för förbättrad arbetssituation

På Kungsholmen har man fokuserat på introduktion och mentorskap, att behålla och utveckla medarbetare, administrativt stöd till chefer, lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap. En arbetsgrupp bestående av biståndshandläggare, socialsekreterare, skyddsombud och verksamhetsplanerare har sett över behovet av introduktionsrutiner och olika typer av mentorskap på enheterna. En checklista för introduktion som ska gälla för alla enheter har tagits fram, och i tillägg har enheterna själva fått skapa verksamhetsspecifika checklistor. Det pågår arbete kring att behålla och utveckla medarbetare, att vara en attraktiv arbetsgivare med låg personalomsättning och nöjda medarbetare.

Förvaltningsledningen och administrationen har flyttat till en ny närliggande lokal för att skapa mer plats för alla enheter. Kontorslandskapens utformning och användning har diskuterats med fokus på att se över hur lokalerna kan svara så ändamålsenligt som möjligt utifrån behoven.

Arbetsmiljöverket gjorde under oktober-december 2016 en inspektion på tre enheter vid socialtjänstavdelningen som avsåg socialsekreterarnas arbetsmiljö. De såg brister inom fem områden; arbetsbelastning, rutiner kring hot och våld, introduktion, rutiner avseende organisatoriska och sociala arbetsmiljöfaktorer samt mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. En del av dessa går i linje med arbetet som redan utförs utifrån handlingsplanen. Inspektionen har varit till stor hjälp för socialtjänstavdelningen som nu har reviderat och skapat nya rutiner kring arbetsmiljöarbetet. I förbättringsarbetet utifrån inspektionen har medarbetare och

skyddsombud varit delaktiga, båda i arbetsgrupper och vid APT.

I september 2017 hölls en temadag med dialogcafé utifrån handlingsplanen för alla socialsekreterare och biståndshandläggare på Kungsholmen. Fem punkter från handlingsplanen att diskutera hade prioriterats fram genom en enkät: rimlig arbetsbelastning, regelbunden fortbildning, nära och tillgänglig ledning samt lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap. ”Flera av förslagen som kom in arbetas det vidare med. Dialogcaféer är ett bra sätt att ta tillvara på alla idéer och synpunkter som finns, och åtgärdslistorna tydliggör arbetet efteråt.”

Inom äldreomsorgen har verksamheten organiserats om i två delar; myndighetsutövning och förebyggande arbete. Det förebyggande arbetet innebär avlastning för biståndshandläggare. Dessutom har en förstärkning av biståndshandläggare skett med två handläggare och under implementeringsarbetet av handlingsplanen har det administrativa stödet utökats med två administratörer. Inom enheten för personer med funktionsnedsättning har stödet förstärkts genom utökning av en biståndshandläggare

För att möta önskemål om att få större kännedom om kollegors arbete och om beslut som fattas i förvaltningen har alla beställarenheter frukostmöten tillsammans med sin avdelningschef. Syftet är att information, nyheter och goda exempel bättre ska spridas mellan enheterna och förvaltningsledningen. Andra exempel på arbete för förbättrad arbetssituation är att en arbetsgrupp gällande nuvarande sociala system har skapats och att det har genomförts en temadag om brukardelaktighet för alla enheter. Arbetet med handlingsplanen har lett till många positiva förändringar på Kungsholmen.

Norrmalm

I Norrmalm bor 70 833 stockholmare. 17,2 % är under 20 år och 16,1% är över 65 år. Ohälsotalet är 11,0 dagar. 0,4 % har ekonomiskt bistånd. Det är 40 socialsekreterare och 27 biståndshandläggare som tillsvidareanställda.

Förvaltningschef

Äldre- och socialtjänstavdelningen
Vuxen
Familj
Försörjningsstöd
Beställarenheten äldreomsorg

Förvaltningschefen leder arbetet i förvaltningen tillsammans med avdelningschefer, enhetschefer och biträdande enhetschefer.

Styrgrupp

I styrgruppen som leds av förvaltningschefen ingår avdelningschefer för äldre och socialtjänstavdelningen, administrativ chef, ekonomichef, kommunikatör samt, personalchef, enhetschefer, kommunikations strateg samt avdelningschef för förskola- och fritidsavdelningen.

Personalomsättning/rörlighet

Diagram 12a. visar utvecklingen av personalrörligheten för biståndshandläggare i Norrmalm.

Diagram 12a.

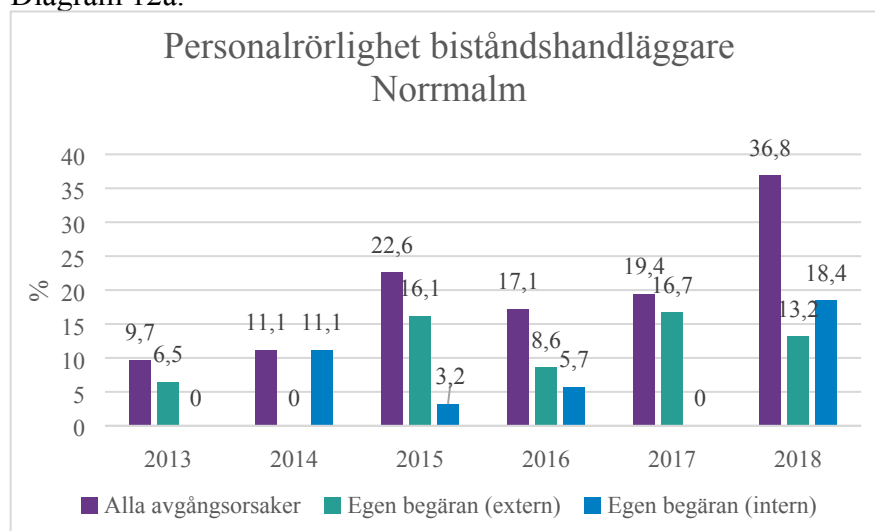
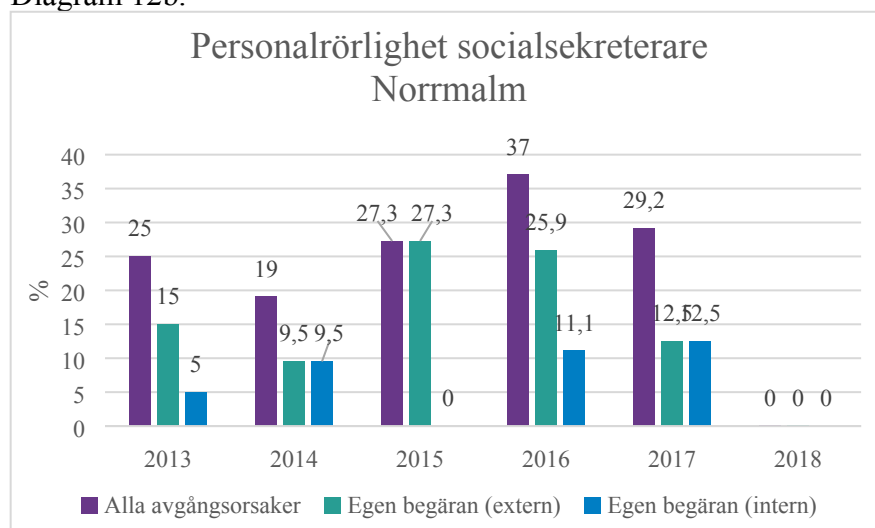


Diagram 12b. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Norrmalm.

Diagram 12b.



Exempel på arbete för förbättrad arbetssituation

På Norrmalm har man lagt stort fokus på introduktion av nya medarbetare. I en lokal handlingsplan är ett av delmålen att definiera vad som är en god introduktion och att skapa likställighet mellan enheterna på äldre- och socialtjänstavdelningen. Målet är att upplevelsen av introduktionen ska vara god hos medarbetarna och en introduktionsgrupp med representanter från alla enheter har arbetat med frågan. I arbetet har gruppen utgått från fyra olika nivåer som behöver kommunicera och komplettera varandra. De fyra nivåerna är: enhets/arbetsgruppsnivå, avdelningsnivå, förvaltningsnivå och stadens nivå. De viktigaste ledorden för introduktionen av nya socialsekreterare och biståndshandläggare på Norrmalm är att den ska vara välkomnande, förberedd och genomtänkt. Familjeenheten och beställarenheten äldreomsorg har metodutvecklare och mentorer som stöttar vid introduktionen. Vuxenenheten har ett upplägg på introduktionen som upplevs som god av nyanställd personal.

Ett utvecklingsarbete är att cheferna ska få administrativt stöd av administratörerna vid introduktionen. För att öka brukardelaktigheten arbetar äldre- och socialtjänstavdelningen systematiskt med brukarenkäter. I dagsläget finns både centrala brukarenkäter från Socialstyrelsen och Stockholms stad, samt enheternas lokala enkäter (beställarenheten, budget- och skuld, Barnens brevlåda, funktionsnedsättning och socialpsykiatri) som avdelningen behöver ta ett samlat grepp kring. Förvaltningen arbetar också vidare med bemötande frågor och med brukarenkäterna. Arbetet med handlingsplanen har lett till många positiva förändringar på Norrmalm.

Så här skriver förvaltningen i sitt VB 2018:

”Nämnden bidrar till ett demokratiskt hållbart Stockholm. Nämnden har höga målsättningar kring att vara en bra arbetsgivare med goda arbetsvillkor och låg sjukfrånvaro. Resultatet för att minska sjukfrånvaro når inte upp till nämndmålet, som var ambitiöst satt. Nämndens sjukfrånvaro ligger dock fortfarande under staden, under året har olika satsningar genomförts för att minska sjukfrånvaron. Handlingsplan för förbättrad arbetssituation och arbetsmiljö för socialsekreterare, biståndsbedömare, förskollärare och barnskötare har tagits fram.

Rinkeby-Kista

49 902 stockholmare. 26,9 % är under 20 år och 11,2 % är över 65 år. Ohälsotalet är 27,2 dagar. 7,2 % har ekonomiskt bistånd. Det är

cirka 140 socialsekreterare och 35 biståndshandläggare som är tillsvidareanställda.

Stadsdelsdirektör

Individ och familj	Äldre, funktionsnedsatta och socialpsykiatri
Barnenheten	Beställarenhet äldreomsorg
Enheten för ensamkommande barn	Beställarenhet funktionsnedsättning och socialpsykiatri
Enheten för familjevård och familjerätt	
Ungdomsenheten	
Mottagningsenhet för ekonomiskt bistånd	

Stadsdelsdirektören leder arbetet i förvaltningen tillsammans med avdelningschefer, enhetschefer och biträdande enhetschefer.

Styrgrupp

I styrgruppen som leds av stadsdelsdirektören ingår avdelningschef för individ och familj, HR-chef, enhetschefer, HR-konsult, kommunikatör samt representanter från Vision och SACO.

Personalomsättning/rörlighet

Diagram 13a. visar utvecklingen av personalrörligheten för biståndshandläggare i Rinkeby-Kista.

Diagram 13a.

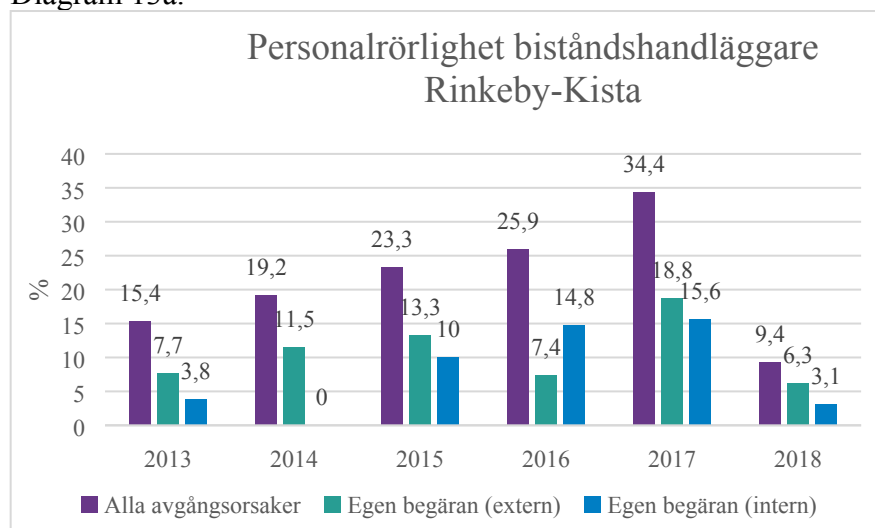
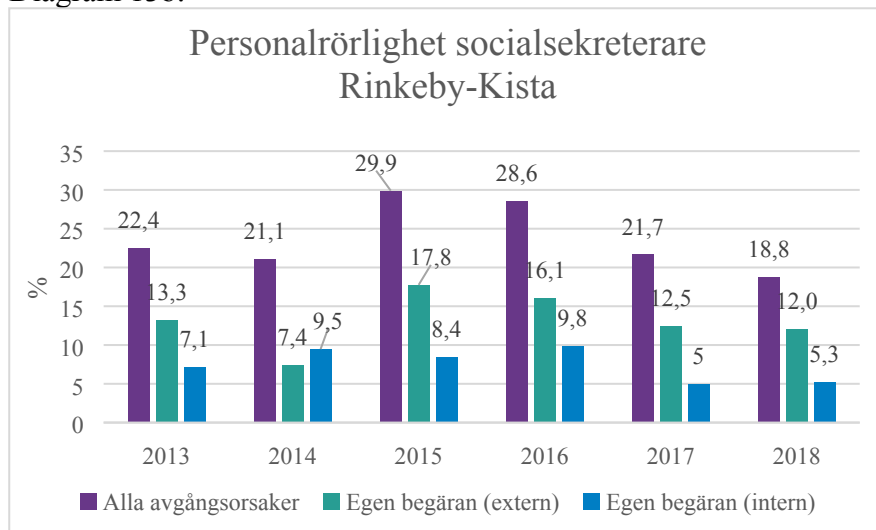


Diagram 13b. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Rinkeby-Kista.

Diagram 13b.



Exempel på arbete för förbättrad arbetssituation

I Rinkeby-Kista prioriterades inledningsvis lokaler, samhandläggning och administrativt stöd till chefer. Som exempel har en HR-konsult anställts bland annat för att underlätta för enhetscheferna när det gäller rekrytering, ansvara för praktksamordning och ha kontakt med universitet och högskolor. En annan fråga som har väckt stort engagemang är samhandläggning över avdelningsgränserna. Samhandläggning har pågått sedan tidigare i liten skala och verksamheterna arbetar nu med att utveckla arbetet. Arbetet med mottagande av VFU socionomer har också vidareutvecklats och ses som viktig inte minst för rekryteringen av nya medarbetare. En arbetsgrupp har tagit fram en lokal modell för mottagande av socionomstudenter i Rinkeby-Kista. Inspiration till modellen har hämtats bland annat från Rinkeby-Kistas mottagande av förskolelärarstudenter och från andra stadsdelsförvaltningsars arbete. Det nya arbetssättet innebär att handledarna nu får möjlighet att genomföra handledarutbildning som erbjuds av skolorna. Studenterna erbjuds möjlighet att få sommarjobb eller att jobba extra.

Flera enheter har utökat med nya tjänster som biträdande enhetschefer för att förstärka det nära ledarskapet. Introduktionen av nyanställda har förstärkts på flera enheter. Som exempel har ett introduktionsprogram för nyanställda biståndshandläggare med information om äldreomsorgens beställarenhet och enhetens rutiner utarbetats. Mentorerna utses till nyanställda, och introduktionstiden är nu individanpassad. Målet är att nyanställda ska ges goda förutsättningar att utföra ett bra arbete och trivas med sina arbetsuppgifter och sin arbetssituation. Då det är svårt att rekrytera erfarna personer arbetar förvaltningen med hur man kan

introducera, utveckla och behålla dem som är mindre erfarna. En åtgärd är att hålla samtal med utvalda målgrupper som arbetat i sex månader som ett komplement till avgångssamtal..

På enheten för ekonomiskt bistånd har nya team skapats för att underlätta arbetet, och en introduktionsansvarig har tillsatts. För att avlasta vid frånvaro har en löpare för socialsekreterare och ekonomihandläggare anställts. Avdelningen Individ och familj har anställt två administratörer på heltid, en på barn- och en på ungdomsenheten. Deras uppdrag är att avlasta socialsekreterarna i det administrativa arbetet. Utveckling av tjänsterna pågår, och målsättningen är att socialsekreterarna ska få mer tid att möta klienter, barn såväl som vuxna.

I Rinkeby-Kista lyfts att det är viktigt att fortsätta berätta om vad som praktiskt görs på enheterna, och vilka aktiviteter och åtgärder som vidtagits i enlighet med handlingsplanen under APT. Att prata om helheten och synliggöra arbetet som sker är viktigt för att förbättringsarbetet ska fortsätta. Det löpande arbetet med förbättrad arbetssituation dokumenteras löpande i aktivitetsplanen på samarbetsytan *Förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare*. Stress ska tas upp för diskussion på APT, utifrån hur medarbetarna upplever och hanterar stressen på arbetsplatsen. En mall för att diskutera stressnivå har tagits fram. Arbetet med handlingsplanen har lett till många positiva förändringar i Rinkeby-Kista.

Förvaltningen skriver i sitt VB för 2018:

”Arbetet att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare fortsätter och under 2019 kommer en liknande handlingsplan även tas fram för förskollärare och barnskötare.”

Skarpnäck

I Skarpnäck bor 45 700 stockholmare. 23 % är under 20 år och 12 % är över 65 år. Ohälsotalet är 22 dagar. 3,2 % har ekonomiskt bistånd. Det är 74 socialsekreterare och 31 biståndshandläggare som är tillsvidareanställda (2016).

Stadsdelsdirektör

Avdelningen för individ- och familjestöd	Avdelningen för äldreomsorg
Mottagningsenheten	Beställarenheten för äldre
Familjeenheten	
Vuxenenheten	
Enheten för ekonomi och arbete	

Stadsdelsdirektören leder arbetet i förvaltningen tillsammans med avdelningschefer och enhetschefer.

Styrgrupp

I styrgruppen som leds av stadsdelsdirektören ingår avdelningschefer för IoF och för äldre, HF-strateg, kommunikatör och utvecklingssekreterare. Det finns en arbetsgrupp som utöver styrgruppsmedlemmarna består av enhetschefer.

Fackliga representanter

SACO finns med som fackliga representanter.

Personalomsättning/rörlighet

Diagram 14a. visar utvecklingen av personalrörligheten för biståndshandläggare i Skarpnäck.

Diagram 14a.

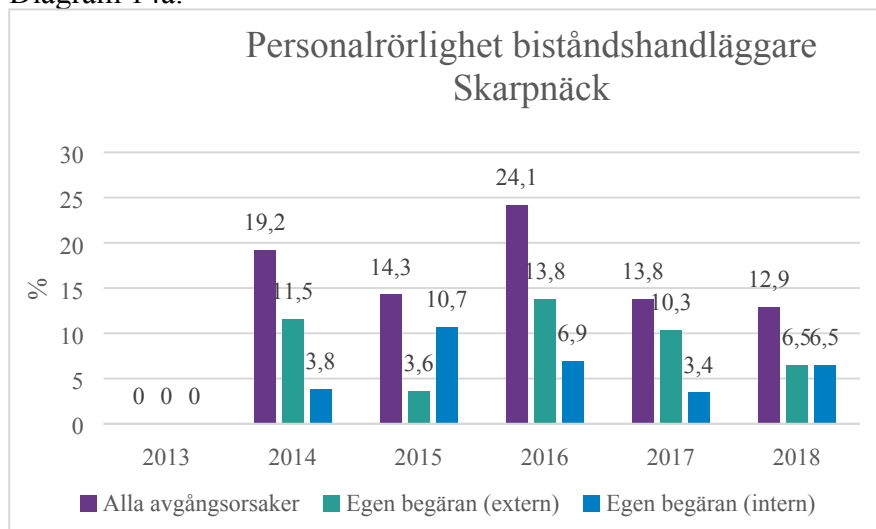
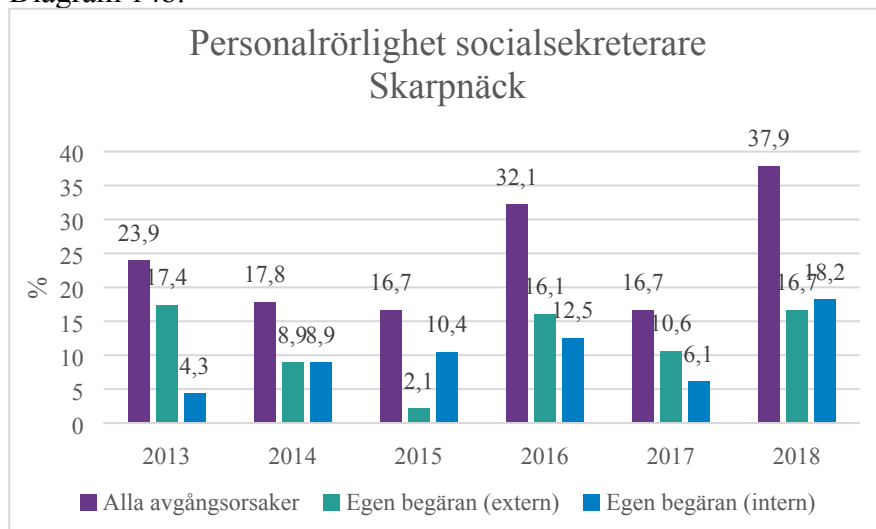


Diagram 14b. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Skarpnäck.

Diagram 14b.



Exempel på arbete för förbättrad arbetssituation

I Skarpnäck låg fokus för arbetet med handlingsplanen inledningsvis på bland annat att förbättra samverkan mellan enheterna utifrån att frågan lyfts i handlingsplanen som en särskilt stressande uppgift för socialsekreterare och biståndshandläggare. Förvaltningen menar att ett av skälen är att en stor del av de människor som kommer i kontakt med socialtjänsten har mer än ett problem, som det behövs flera professionella för att hantera. Med denna bakgrund blev samverkan det tydligaste temat när alla handläggare och chefer i Skarpnäck samlades 2016 i uppstarten av arbetet med att implementera handlingsplanen. Alla samtalsgrupper förde fram behovet av att förbättra samverkan. Temat togs dels upp inom ramen för flera av handlingsplanens tretton punkter, men lyftes också som en enskild förutsättning. I Skarpnäck blev därför samverkan en egen punkt till handlingsplanen.

Under 2017 beskrev stadsdelen på intranätet att de skulle påbörja ett arbete med att omorganisera från en traditionell socialtjänstorganisation till en organisation som underlättar teambaserat arbete. I avdelningen för individ och familjestöd fanns innan förändringen alla verksamhetsområden inom socialtjänsten utom äldreomsorgen. Förändringsarbetet inleddes med att hela avdelningen vid flera tillfällen samlades för att processa idéer och behov tillsammans, och lägga grunderna för ett teambaserat och familjeorienterat arbetssätt. Ledningsgruppen tog sedan arbetat vidare genom att lägga upp ett utbildningspaket kring att arbeta familjeorienterat. Det togs ett beslut om att snabb intern samordning ska vara standardsättet, istället för något som byggs upp vid varje enskilt tillfälle. Vidare beskriver förvaltningen att avdelningen för individ och familjestöd har kommit att gå från sex mindre enheter med specialområden till fyra enheter med en blandning av specialkunskaper och med högre chefstäthet. Detta gjordes möjligt genom att göra om olika arbetsledande chefsbefattningar till biträdande enhetschefer med delegation. ”Ledarskapsfrågorna har ökat markant i skattningen på de enheter som redan kommit igång med den här strukturen. Ett viktigt inslag i ledarskap är lägga tid på att prata med varandra och diskutera vad vi vill åstadkomma i olika konstellationer av grupper.

Från förvaltningsledningen och vidare till avdelningarnas ledningsgrupper har det genomförts ett stort arbete med att tydliggöra vad olika roller i organisationen har för uppdrag och mandat. En tydlig ansvarsfördelning underlättar samverkan och förebygger att frågor får studsas runt för att mandaten är olika eller oklara. Arbetet har även inkluderat

rollerna biträdande enhetschefer, handläggare och administrativt stöd. ”Vi arbetar utifrån en kunskap som vi utöver det vi lärt oss från handlingsplanen också ser i medarbetarenkäten – vi ska utveckla den interna handledningen dels genom att skapa karriärvägar, dels genom att hela tiden oavsett arbetstoppar eller personalomsättningsperioder kunna tillhandahålla ett stöd och en backning och inte minst en uppmuntran från chef till medarbetare.”

Skärholmen

I Skärholmen bor 36 930 stockholmare. 25,3 % är under 20 år och 14,1 % är över 65 år. Ohälsotalet är 26 dagar. 5,1 % har ekonomiskt bistånd. Det är 101 socialsekreterare och 31 biståndshandläggare som är tillsvidareanställda.

Stadsdelsdirektör

Socialtjänstavdelningen
Mottagningsenhet
Enheten för ekonomiskt bistånd
Barn- och ungdomsenheten
Vuxnenheten
Beställarenheten
Resursenheten
Relationsvårdscentrum sydväst
Socialtjänstens administrativa enhet inklusive vaktmästeri

Stadsdelsdirektören leder arbetet tillsammans med avdelningschefer, enhetschefer och biträdande enhetschefer.

Styrgrupp

I styrgruppen som leds av stadsdelsdirektören ingår avdelningschef för socialtjänsten, kommunikatör, HR-specialist, preventionssamordnare/skyddsombud, verksamhets controller samt enhetschefer. Det finns också en arbetsgrupp som består av 16 socialsekreterare.

Facklig referensgrupp

Skyddsombudet ingår i styrgruppen.

Personalomsättning/rörlighet

Diagram 15a. visar utvecklingen av personalrörligheten för biståndshandläggare i Skärholmen.

Diagram 15a.

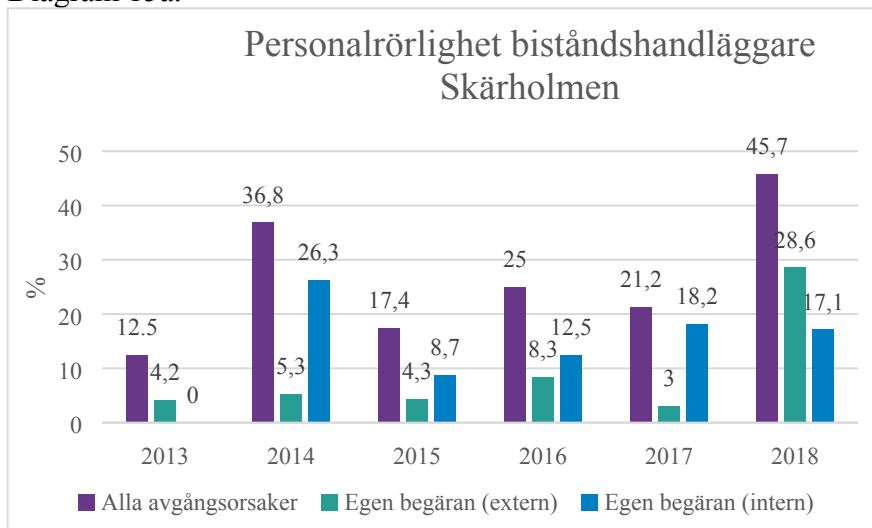
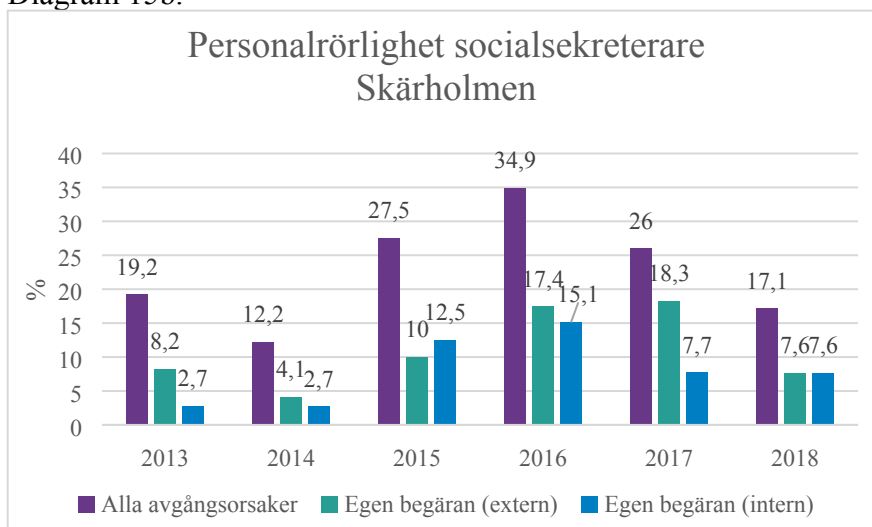


Diagram 15b. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Skärholmen.

Diagram 15b.



Exempel på arbete för förbättrad arbetssituation

I Skärholmen har fokus bland annat legat på administrativt stöd, praktiskt introduktion och medarbetardelaktighet. Sedan ett par år har Skärholmen en egen administrativ enhet. De har även ett särskilt uppdrag att ansvara för att ge alla nya kollegor en praktisk introduktion, som är mycket uppskattad och bidrar till att nya kollegor känner sig välkomna. Enheten ger avlastning i vardagen och därigenom ökad möjlighet att fokusera på kärnuppdraget.

Att vässa det nära ledarskapet har varit i fokus. Barn- och ungdomsenheten hade tidigare stor personalomsättning och hög användning av inhyrda konsulter. Långsiktigt arbete med att skapa stabilitet har sedan något år börjat bära frukt och det nära ledarskapet har varit en nyckelfaktor. Enheten har utöver sina fyra biträdande enhetschefer också tre mentorer som ansvarar för introduktion och stöd i medarbetarnas professionella utveckling. Ytterligare en framgångsfaktor har varit inrättandet av en syskongrupp som handlägger familjer med barn som annars hade handlagts både i barn- och ungdomsgrupp, vilket förutom vinster för barn och familjer har inneburit att medarbetare inom respektive grupp har fått högre tillgänglighet till sina biträdande enhetschefer.

Samverkan mellan enheterna har utvecklats, och de biträdande enhetscheferna har veckovisa korta möten i syfte att diskutera kring ärenden som är aktuella inom flera enheter. Skärholmens BO-Samverkansgrupp där flera enheter har tagit ett samlat grepp kring hushåll som hotas med avhysning är ett gott exempel på detta. Det har genomförts avdelningsdagar för socialtjänstens närmare 200 medarbetare där bl.a. enheterna har fått presentera sitt arbete. Avdelningsdagarna följdes upp med ett dialogcafé med tema medarbetardelaktighet. Inspirationen kom från de dialogcaféer som hållits centralt i staden där flertalet medarbetare och chefer medverkat. Vikten av att få tydlig återkoppling från chefer på frågor eller idéer, forum att träffas över enheterna: för att dela goda exempel, lära känna varandra och utveckla samverkan, förslag på arbetssätt, rutiner och förhållningssätt som stärker medarbetardelaktigheten lyftes liksom frågor om månadsvisa kvartssamtal med närmaste arbetsledare och målstyrningstavla enligt LEAN metoden.

Vidare genomförs månadsvisa avdelningsföreläsningar för socialtjänsten bland annat för att underlätta framtida samverkan. Uppdraget att samordna studentmottagandet inom socialtjänsten finns nu hos utvecklingsledaren för socialtjänsten som också ingår i stadens VFU-nätverk och som bl.a. ansvarar för mottagande, praktiska frågor och studiebesök för studenterna. Vid tertiäl 1 2018 kunde det konstateras att målet om att 80 procent av de som svarade på enkäten kände till handlingsplanen var nått. Handlingsplanen finns nu som en punkt i alla enheters introduktion av nya medarbetare. Personalomsättningen har minskat på flera enheter som tidigare haft en stor omsättning och haft många inhyrda konsulter. Arbetsgruppen fortsätter dock att följa personalomsättningen och är observanta på tecken som indikerar att den ökar. Under hösten 2018 anordnades två planeringsdagar för hela socialtjänstavdelningen. En

av huvudpunkterna på programmet var handlingsplanen och hur arbetet ska fortsätta efter 2018, hur man kan jobba vidare med bl.a. skyddsfaktorer för att motverka personalomsättning. Arbetet med handlingsplanen har lett till många positiva förändringar i Skärholmen.

Spånga-Tensta

I Spånga-Tensta bor 38 865 stockholmare. 29,4% är under 20 år och 11,9% är över 65 år. Ohälsotalet är 20,5 dagar. 5,7 % har ekonomiskt bistånd. Det är 108 socialsekreterare och 37 biståndshandläggare som är tillsvidareanställda.

Stadsdelsdirektör

Individ och familj	Äldre och funktionsnedsättning samt psykisk ohälsa
Ekonomiskt bistånd	Beställarenheten för äldre och funktionsnedsättning
Barn och ungdom	
All-teamet	
Sociala insatsgrupper	

Stadsdelsdirektören leder arbetet tillsammans med avdelningschefer, enhetschefer och biträdande enhetschefer.

Styrgrupp

Styrgruppen leds av stadsdelsdirektören och består av avdelningschefer för äldre och funktionshinder och för individ och familj. Vidare ingår enhetschefer, personalchef och kommunikations strateg.

Facklig referensgrupp

I den fackliga referensgruppen ingår SACO och Vision.

Personalomsättning/rörlighet

Diagram 16a. visar utvecklingen av personalrörligheten för biståndshandläggare i Spånga-Tensta.

Diagram 16a.

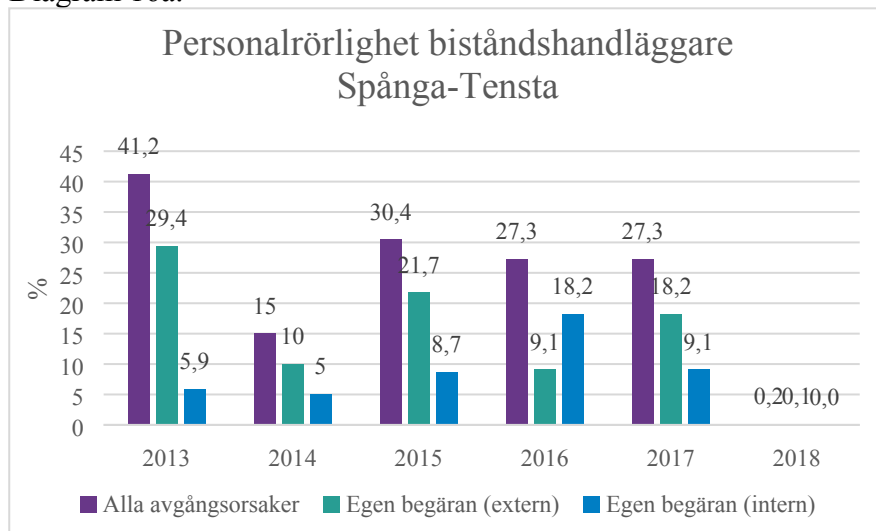
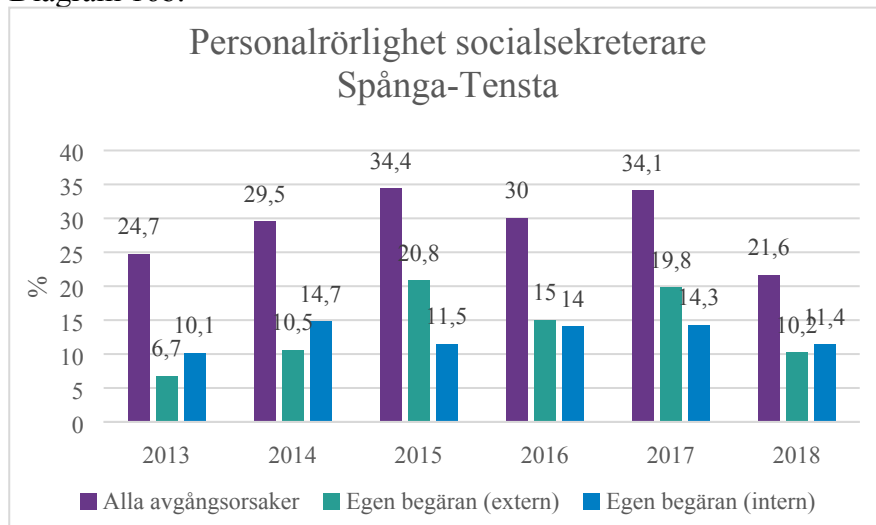


Diagram 16b. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Spånga-Tensta.

Diagram 16b.



Exempel på arbete för förbättrad arbetssituation

I Spånga-Tensta har det bland annat satsats på ökad chefstäthet och administrativt stöd. Att rekrytera personal med rätt kompetens är viktigt för att bibehålla en god kvalitet och ett gott arbetsklimat samtidigt som att rekrytering både tar mycket tid och är kostsamt. I syfte att både avlasta cheferna, men också att bidra med stärkt kompetens vid rekryteringar har en HR-specialist med inriktning rekrytering anställts i förvaltningen. Cheferna har blivit avlastade och upplever samtidigt att hela rekryteringsprocessen stärkts. ”En effekt har

blivit att flera chefer upplever en avstannad personalomsättning. Det har lett till ett mindre behov av de konsulter som tidigare köpts in och en positiv tendens till att flera av de konsulter som varit inne i verksamheten vill stanna kvar i en tillsvidareanställning hos oss.” Vidare har arbetet med ökat stöd vid introduktion genomförts. Introduktionsplanen har stärkts och varje nyanställd har en tätare uppföljning tillsammans med samordnare och närmsta chef.

På beställarsidan har en organisationsförändring genomförts som delar upp enheten i två separata enheter: Beställarenheten för Äldreomsorg och Beställarenheten för Funktionsnedsättning och Psykisk ohälsa. Detta har inneburit att chefsledet förstärkts genom att utöka med ytterligare en enhetschef och en biträdande enhetschef. Även inom Individ och Familjeomsorg har chefstätheten ökat, framförallt inom barn- och ungdomsenheten men även inom ekonomiskt bistånd där man satsat på att omvandla samordnare till biträdande enhetschefer. Förvaltningen har också arbetat med att stärka socialsekreterarnas och biståndshandläggarnas yrkesroller för att få större utrymme att kunna utföra sina kärnuppgifter genom att bland annat utöka det administrativa stödet och på sätt frigöra mer tid till kvalificerat socialt arbete.

Förvaltningen har sett en utmaning i att formulera strategiska mål så att arbetet inte avstannar. Arbetet med handlingsplanen har lett till många positiva förändringar i Spånga-Tensta. För att underlätta den interna samverkan mellan olika enheter och avdelningar har en förvaltningsövergripande samverkansrutin arbetats fram. Bakgrunden är att många enskilda/familjer har kontakt med flera olika enheter inom stadsdelsförvaltningen parallellt, och detta samverkansdokument ska förenkla för hur den enskilde handläggaren ska agera, att flöden mellan enheter tydliggörs samt att planering av utveckling av särskilt anpassade bostäder eller andra insatser förbättras genom dialog mellan alla berörda parter/enheter. Alla biträdande enhetschefer (inom myndighetsutövning) träffas regelbundet för samverkansmöten.

Förvaltningen har valt att bibehålla en hög chefstäthet, för att på så sätt erbjuda medarbetarna nära och tillgänglig arbetsledning. Inom enheten för ekonomiskt bistånd har en vikariepool startats upp. Enheten riktade sig till socionomstudenter som var intresserade av extraarbete under terminerna samt vikariat under sommaren. Intresset var stort bland studenterna, vilket ledde till anställningar

under våren och sommaren. ”Målet med vikariepoolen är dels att avlasta vid frånvaro och längre ledigheter och dels att trygga personalförsörjningen på enheten då vi hoppas våra vikarier väljer att fortsätta jobba i Spånga-Tensta efter examen.” Inom enheter för LSS och psykisk ohälsa har en tjänst som case-manager tillsatts för att avlasta arbetsgruppen i komplexa ärenden, där ett stort behov av samordning krävs. Rollen bidrar även till att avlasta övriga biståndshandläggare. Inom enheten för barn och ungdom har diskussioner förts kring att införa så kallade intensivutredningar för att på så sätt erbjuda insatser i ett tidigare skede och ett pilotarbete har genomförts. Västernorrlandsmodellen används (tidigare barn/unga intervjuas om sina erfarenheter från kontakten med socialtjänsten) inom barn och unga.

Södermalm

I bor omkring 130 000 stockholmare. Av dessa är 17,4 % under 20 år och 16,8 % är över 65 år. Ohälsotalet är 16,6 dagar per år och så är det 0,6 % som har ekonomiskt bistånd. Det är 117 socialsekreterare och 55 biståndshandläggare som är tillsvidareanställda inom förvaltningen.

Stadsdelsdirektör

Sociala avdelningen	Äldreomsorg
Ekonomiskt bistånd	Beställarenheten
Vuxen	
Barn och ungdom	

Stadsdelsdirektören leder arbetet tillsammans med avdelningschefer, enhetschefer och biträdande enhetschefer.

Styrgrupp

Styrgruppen består av avdelningschefer för sociala avdelningen och för äldreomsorgen samt chef för administrativa avdelningen.

Facklig referensgrupp

Samarbete med facket sker på samverkansgrupperna.

Personalomsättning/rörlighet

Diagram 17a. visar utvecklingen av personalrörligheten för biståndshandläggare i Södermalm.

Diagram 17a.

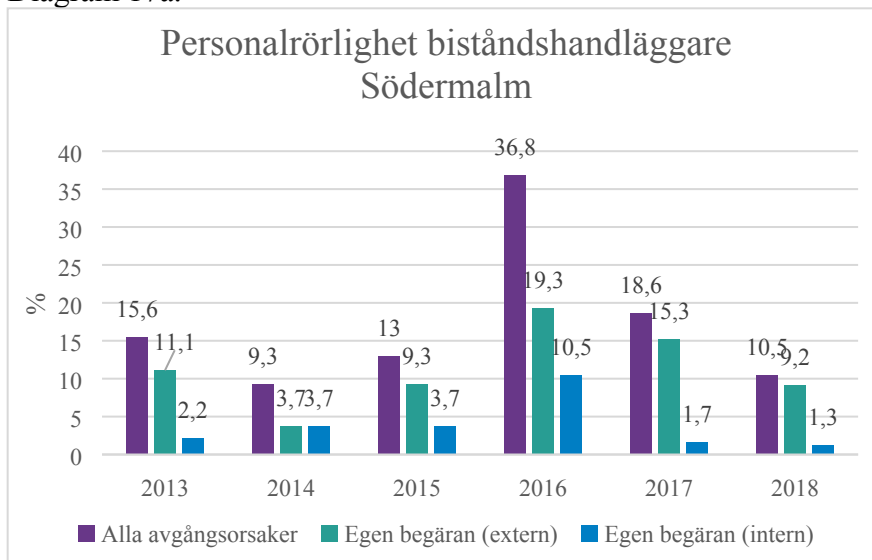
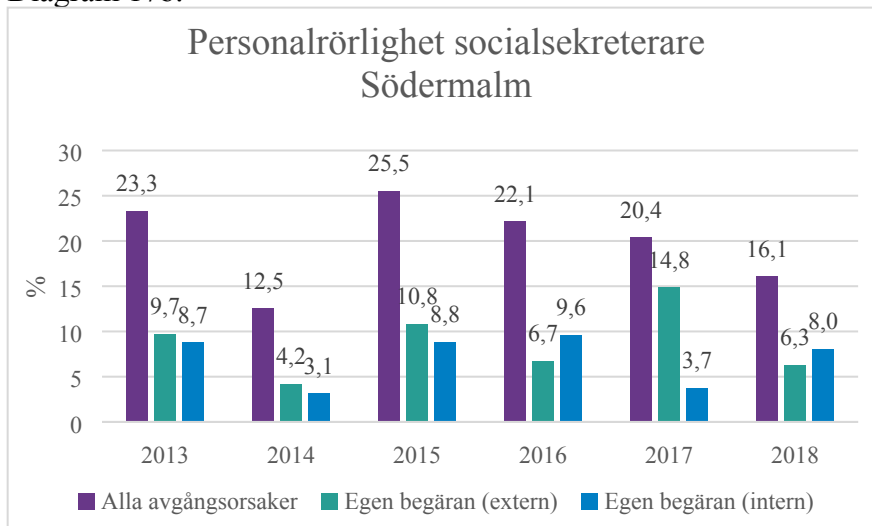


Diagram 17b. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Södermalm.

Diagram 17b.



Exempel på arbete för förbättrad arbetssituation

Arbetet på Södermalm med handlingsplanen inleddes genom en kick-off där chefer inom förvaltningen redovisade vad som redan gjordes utifrån de 13 punkterna i handlingsplanen. Medarbetarna fick sedan prioritera vilka tre punkter de ansåg som viktigast att arbeta vidare med. Resultatet blev: administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare, rimlig arbetsbelastning samt lämpliga lokaler och fungerade arbetsredskap. Tre arbetsgrupper med

medarbetare och chefer bildades och fördjupade arbetet inom de valda områdena för att ta fram förslag på förbättringar och aktiviteter inom respektive fokusområde.

Sociala avdelningen har startat en administrativ enhet för att samordna det administrativa stödet till medarbetare och t.ex. hantera handläggning av färdtjänst och LOB-anmälningar (lagen om omhändertagande av berusade personer). Ett område som framförallt biträdande chefer önskat stöd med är administrativ hantering i samband med nyanställning och avslut av personal. Den administrativa enheten på sociala avdelningen har arbetat med utbildning inom sin enhet för att kunna ge bättre stöd till cheferna. Enheten har också påbörjat en kartläggning och rutinbeskrivningar för att tydliggöra det administrativa stödet gentemot verksamheten.

När det gäller socialsekreterares och biståndshandläggares arbetssituation har fyra områden som har stor betydelse identifierats. bemanning (bland annat ärendesantal, personalomsättning, rekrytering), samverkan med andra kring komplicerade ärenden, det som ”stör” planeringen (till exempel akuta ärenden, jourtelefon, telefontider) samt introduktion för nya medarbetare. Som ett resultat av arbetet med förbättrad arbetssituation har äldreomsorgens beställarenhet inrättat särskilda avgiftshandläggare som ska ansvarar för bl.a. handläggningen av kommunalt bostadsbidrag (KBH).och även vissa administrativa sysslor kring HVB-hem och tillfällig vistelse.

Sedan 2015 arbetar förvaltningen med att stärka brukarinflytandet och verksamheterna har provat olika former och metoder för att öka det, t.ex. Västernorrlandsmodellen där barn och unga intervjuas av socialsekreterare om kontakten med socialtjänsten. Resultaten återkopplas till socialsekreterarna och eventuella förbättringar görs. Resultaten från både egna och stadens brukarundersökningar analyseras och återkopplas till medarbetarna. En stor hjälp i detta arbete är avdelningarnas utvecklingsenheter. Enheterna inom socialtjänsten och äldreomsorgen har skapat introduktionsprogram och har mentorer som stöttar nya medarbetare i introduktionen. Ett särskilt nätverk för mentorer har skapats för att de ska kunna dela goda exempel.

Arbetet med handlingsplanen har lett till många positiva förändringar på Södermalm **Så här skriver förvaltningen i VB 2018:** ”Arbetsmiljön präglas av ett öppet och respektfullt

klimat. Arbetsmiljöarbetet är systematiskt med fokus på organisatorisk och social arbetsmiljö för att förebygga ohälsa och olycksfall. Förvaltningen arbetar hälsofrämjande och för ett långt hållbart arbetsliv där minskad sjukfrånvaro och personalomsättning är prioriterade områden för aktiviteter och uppföljning. Arbetet fortsätter utifrån handlingsplanen för att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare. Även en handlingsplan för barnskötare och förskollärare ska initieras under året. I förvaltningen råder nolltolerans mot kränkande särbehandling, trakasserier, sexuella trakasserier och diskriminering. Chefer och medarbetare tar ansvar för sin hälsa och för verksamhetens arbetsmiljö samt motverkar kränkande särbehandling och diskriminering. Detta mål är förvaltningens arbetsmiljömål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.”

Älvsjö

I Älvsjö bor 27 710 stockholmare. 27,5 % är under 20 år och 14,7 % är över 65 år. Ohälsotalet är 18,5 dagar. 1,6 % har ekonomiskt bistånd. Det är 39 socialsekreterare och 26 biståndshandläggare som tillsvidareanställda.

Stadsdelsdirektör

Socialtjänstavdelningen
Individ- och familjeomsorg
Ekonomiskt bistånd
Biståndsbedömning av äldre och personer med funktionsnedsättning

Stadsdelsdirektören leder arbetet i förvaltningen tillsammans med avdelningschefer och enhetschefer och biträdande enhetschefer.

Styrgrupp

I styrgruppen som leds av stadsdelsdirektören ingår chefer för socialtjänstavdelningen, avdelningen för förskola och fritid, avdelningen för ekonomi och intern service för HR och extern service samt för Egen regi. Det finns en arbetsgrupp där chef för socialtjänstavdelningen, HR-konsult, enhetschefer ingår.

Facklig referensgrupp

Det finns fackliga representanter från Vision. SACO och ledarna delaktiga i arbetet.

Personalomsättning/rörlighet

Diagram 18a. visar utvecklingen av personalrörligheten för biståndshandläggare i Älvsjö.

Diagram 18a.

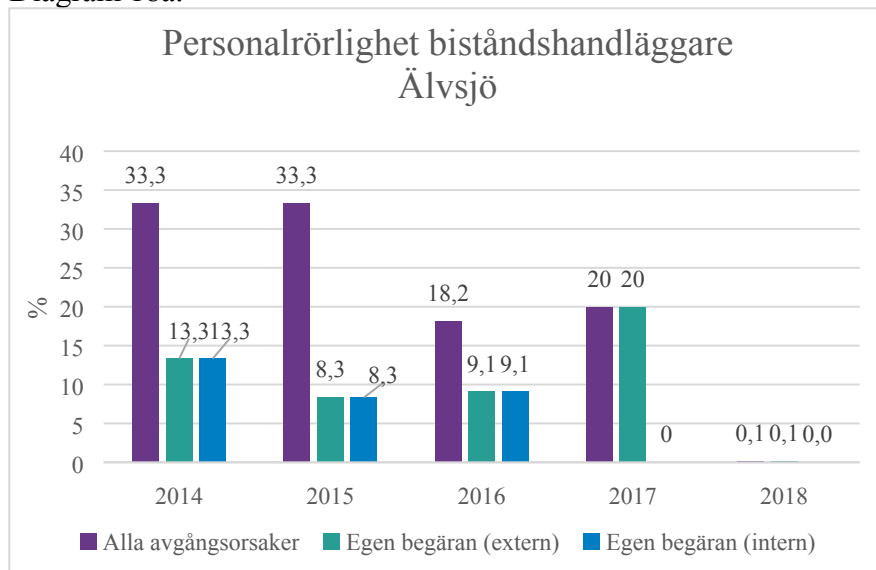
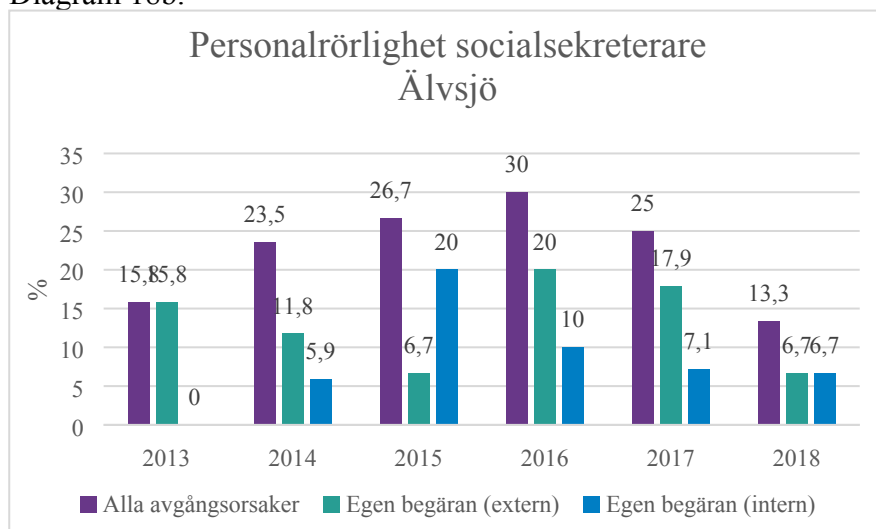


Diagram 18b. visar utvecklingen av personalsrörligheten för socialsekreterare i Älvsjö.

Diagram 18b.



Exempel på arbete för förbättrad arbetssituation.

Ett prioriterat område i Älvsjö har varit att skapa förutsättningar för att alla medarbetare ska vara delaktiga i utvecklingsarbetet, något som inleddes med en workshop där medarbetarna från berörda myndighetsenheterna, de fackliga företrädarna, avdelningscheferna och HR deltog. Temat var att prioritera vilka områden från handlingsplanen som stadsdelsförvaltningen inledningsvis skulle börja arbeta med. En projektgrupp bildades och förvaltningsledningen utsågs till styrgrupp. Gruppen har sedan genomfört ett antal frukostmöten och workshopsdagar för att uppdatera alla medarbetarna i hur långt arbetet kommit.

Under 2018 genomfördes ytterligare en workshop med alla medarbetare i syfte att prioritera det fortsatta arbetet med handlingsplanen. För att förbättra arbetsmiljön har fler socialsekreterare och biståndshandläggare anställts. Det administrativa stödet har utökats för att stärka socialsekreterarnas och biståndshandläggarnas yrkesroller och det planeras att öka antalet socialsekreterare inom enheten för vuxna.

I syfte att stärka ledningsfunktionerna har en socialtjänstavdelning med en avdelningschef som ska leda arbetet tillsammans med de fyra myndighetsenheterna inrättats: barn och familj, vuxen, funktionsnedsatta och äldre. Med en gemensam avdelning kommer samverkan öka och enheterna kommer inte att arbeta i stuprör. Till avdelningen hör två verksamhetsutvecklare som stöd i enheternas utvecklingsarbete. Enheten för barn och ungdom har inrättat två biträdande enhetschefer, och enheten för äldre omvandlat en samordnartjänst till en biträdande enhetschef. Enheten för vuxna kommer att delas i två enheter, en för ekonomiskt bistånd och en för vuxenärenden. All chefsförtätning syftar till att skapa en rimlig arbetssituation för enhetschefen och en mer närvarande ledning för medarbetarna.

Enheten för äldre har utökat personalstyrkan och har skapat en ny organisation med ett mottagnings- och ett hemteam. Mottagningen ansvarar för enhetens vårdplaneringar, andra akuta ärenden som kräver åtgärd inom 48 timmar samt bemannar enhetens jourtelefon. Alla biståndshandläggare delar på ansvaret att bemanna mottagningen enligt ett rullande schema. Var tredje vecka arbetar biståndshandläggarna i mottagningsteamet. De veckor biståndshandläggarna arbetar i sitt hemteam ägnas åt arbetsuppgifter som kan planeras i förväg, så som uppföljning, nyprövning och nyansökningar på det egna området. Enheten har flyttat alla placeringar om vård- och omsorgsboende till en egen funktion som ansvarar för att följa upp dessa personer årligen.

För att öka samverkan internt och utveckla yrkesrollen har gemensamma arbetssätt och rutiner tagits fram. En samverkansdag har genomförts där alla de fyra myndighetsenheterna presenterade sina verksamheter för varandra och tog upp egna specifika utmaningar. En utbildningsdag med fokus på bemötande där alla medarbetare deltog har också genomförts. Lokalfrågan är under ständig utveckling. Hittills har fler besöksrum och konferensrum skapats. För nyanställda har introduktionsplanen stärkts och varje nyanställd har en tätare uppföljning tillsammans med sin närmaste

chef för att snabbt kunna identifiera rätt stödinsatser för de nya medarbetarna. Arbetet med handlingsplanen har lett till många positiva förändringar i Älvsjö. Ven om många satsningar har genomförts finns det fortfarande utmaningar i arbetet, till exempel socialtjänstens nya uppdrag och att befolkning ökar.

Förvaltningen skriver i VB för 2018:

” Inom socialtjänstavdelningen har två chefer genomgått ledarskapsutvecklingsprogram inom projektet Förbättrad arbetsmiljö... Projektet Förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndsbedömare har fortsatt. En särskild stadsövergripande lönesatsning för erfarna socialsekreterare och biståndsbedömare har genomförts. Den nya organisationen med en samlad socialtjänstavdelning har stärkt förutsättningarna för socialtjänstens arbete... Projektet Förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndsbedömare har fortsatt med fokus på organisationsutveckling och förstärkning av funktioner och bemanning. Arbetet har skett i samverkan med fackliga organisationerna och staden som helhet.”

Östermalm

I Östermalm bor 73 522 stockholmare. 16,5 % är under 20 år och 20,2 % är över 65 år. Ohälsotalet är 11,5 dagar. 0,4 % har ekonomiskt bistånd. Det är 63 socialsekreterare och 30 biståndshandläggare som är tillsvidareanställda.

Stadsdelsdirektör

Socialtjänstavdelningen	Äldreomsorgsavdelningen
Avdelningsstöd socialtjänst	Avdelningsstöd äldreomsorg
Familjeenheten	Enheten för biståndsbedömning
Försörjningsstödsenheten	
Vuxenenheten	

Stadsdelsdirektören leder arbetet i förvaltningen tillsammans med avdelningschefer, enhetschefer och biträdande enhetschefer.

Styrgrupp

I styrgruppen som leds av stadsdelsdirektören ingår avdelningschefer för socialtjänstavdelningen och för äldre, kommunikations strateg samt chef för HR. Det finns en arbetsgrupp som består av enhetschefer.

Personalomsättning/rörlighet

Diagram 19a. visar utvecklingen av personalrörligheten för biståndshandläggare i Östermalm.

Diagram 19a.

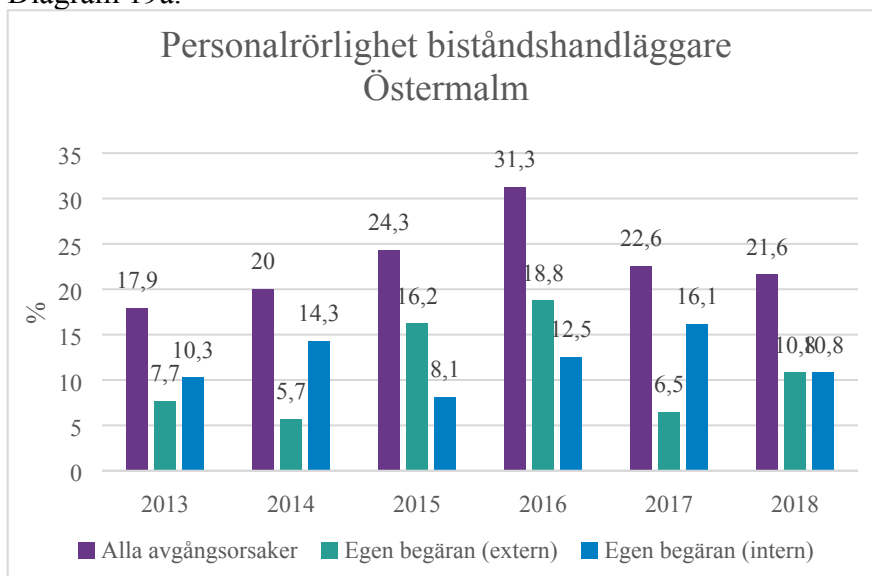
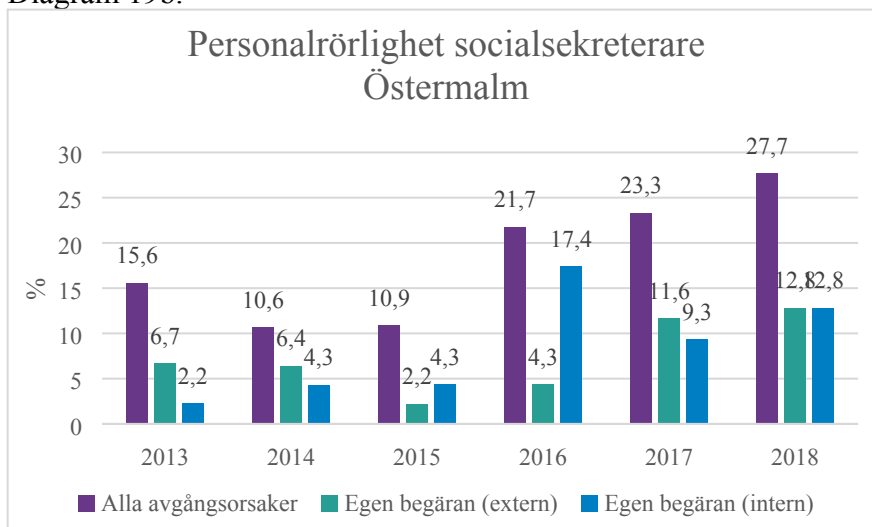


Diagram 19b. visar utvecklingen av personalerörligheten för socialsekreterare i Östermalm.

Diagram 19b.



Exempel på arbete för förbättrad arbetssituation

Östermalm har hunnit en bra bit på vägen i förverkligandet av den gemensamma handlingsplanen och de områden som har prioriterats lokalt. Det har genomförts en temadag för alla biståndshandläggare och socialsekreterare med en utvärdering av arbetet ditintills, och diskussioner inför det fortsatta arbetet. Ledningsgruppen har tillsatt en lokalgrupp med uppgift att koordinera de behov som finns och arbete pågår för att lokalfrågan på sikt tas omhand i ett lokalprojekt som bl.a. gör gemensam behovskartläggning för att undersöka hur förvaltningen ska jobba framöver och vilka lokaler som krävs för det. Äldreomsorgen har infört specialisthandläggare på

enheten för biståndsbedömning och har tagit fram ett introduktionsprogram. Specialisthandläggarna har lång erfarenhet och fungerar som stöd/mentorer till nya medarbetare. En handläggare har i uppdrag att arbeta med särskilt ansvar för våld i nära relationer. Även socialtjänsten har utvecklat ett introduktionsprogram för nyanställda, och arbetar framgångsrikt med mentorer.

Det administrativa stödet har utökats. Enheten för biståndsbedömning har sedan länge en administrativ sekreterare och under året har stödet utökats med två medarbetare. Anhörigstödet har också förstärkts. Inom socialtjänsten har brukardelaktigheten ökat genom brukarstyrd brukarrevision på vuxenenheten. För att göra arbetsbelastningen inom familjeenheten rimligare har det gjorts en omorganisation som innebär att antal socialsekreterare ökar och att en biträdande enhetschef har tillsatts. Ytterligare viktiga satsningar är arbetet med lokalt kompetens- och utvecklingsforum samt utvecklat VFU mottagande. Socialtjänsten och äldreomsorgen tar ett gemensamt, samlat grepp för att arbetet med att kunna ta emot fler VFU socionomer. Programmet för att förbättra mottagandet av studenter utvecklas successivt. En av de framgångsfaktorer som definierats är att helt enkelt se arbetet som en prioriterad och integrerad del i verksamheten. För att marknadsföra förvaltningen har socialsekreterare deltagit på ett mingel med socionomstudenter.

Ett ytterligare fokusområde för arbetet är start av ett lokalt kompetens- och utvecklingsforum. För att möta det ökade trycket på socialtjänsten har det skapats en särskild mottagningsgrupp med en biträdande enhetschef på familjeenheten. Även på försörjningsstödsenheten har det tillsatts en biträdande enhetschef för deras mottagningsgrupp. För att ta del av alla berördas kompetens och idéer har förvaltningen en andra gång bjudit in samtliga biståndshandläggare och socialsekreterare till en temadag med rubriken "Var står vi och hur går vi vidare". De båda fokusområdena med frågor kring framgångsfaktorer för studentmottagandet samt uppdrag, organisation och arbetssätt för ett lokalt kompetens- och utvecklingsforum diskuterades. Enheten för biståndsbedömning, äldreomsorg, arbetar vidare med att förstärka introduktionen och mentorskapet. För att lyfta frågor om arbetssituationen generellt har enheten genomfört en egen enkätundersökning som följts upp på arbetsplatsträffar och de biträdande cheferna har träff med alla medarbetare för att ge återkoppling på deras arbete och samtidigt lyfta arbetssituationen.

Socialtjänsten jobbar systematiskt med att utveckla och öka brukardelaktigheten. Vuxenenheten har tidigare genomfört en brukarstyrd brukarrevision för personer med missbruksproblem. I år har det även genomförts en motsvarande revision inom socialpsykiatri.

Utdrag ur förvaltningens VB 2018:

aktivitet: Fortsatt arbete med handlingsplanen för socialsekreterare och biståndshandläggare. Analys: Arbetet med handlingsplanen har pågått hela året. I april anordnades en särskild temadag för socialsekreterare och biståndshandläggare. Arbetet kommer att fortsätta, och ses som en del i ordinarie arbetsmiljöarbete... Enheten för biståndsbedömning har utökat antalet biståndshandläggare under året. Samtliga biståndshandläggare har deltagit på Äldreförvaltningens utbildningsdagar och enheten har fortsatt sitt arbete med egna utbildningssatsningar. För att möta den kraftiga ökningen av inkommande anmälningar till familjeenheten, samt för att minska den höga arbetsbelastningen för socialsekreterarna, har enheten sedan januari utökats med en mottagningsgrupp... Personalomsättningen har minskat och i det fall nyrekrytering skett har socialsekreterare med adekvat erfarenhet anställts... Försörjningsstödsenheten har under året utökats med ytterligare en biträdande enhetschef, har nu totalt två biträdande enhetschefer. Detta har genomförts för att ge medarbetarna en bättre tillgång till ett närvarande och coachande ledarskap. Erfaren personal har rekryterats under sommaren och hösten. Enheten har tidigare haft behov av tre externa konsulter som avslutade sina uppdrag i augusti-september, inga konsulter har anlitats därefter. Medarbetarna har varit i medarbetarenkäten tydliga med att de ville vara mer delaktiga och efterfrågade mer kommunikation, uppföljning och återkoppling. Enheten arbetar numera med ständiga förbättringar och har en målinriktningstavla som gett ett nytt sätt att följa upp arbetet.”

Socialförvaltningen

Styrgrupp

Arbetet i styrgruppen leds av förvaltningschefen. Dessutom ingår avdelningschef för socialtjänstavdelningen samt personalchef.

Exempel på frågor i arbetet för förbättrad arbetssituation

På enheten för hemlösa har fokus bland annat legat på studentmottagande. En AVA-anställd introduktionsansvarig ansvarade för enhetens introduktion av samtliga nyanställda under 2017. Det har också tagits fram rutiner och dokument för att

underlätta det arbetet. Nu finns även mentorer på varje sektion inom enheten som hjälper till att introducera nyanställda. Mentorena samordnas av den introduktionsansvariga, som ser över deras uppdrag och ser till att det blir lika på alla sektioner. Vidare har arbete med att göra de olika arbetsgrupperna inom enheten jämnstora för att minska sårbarheten i arbetet genomförts. Detta har lett till att vuxengruppen har minskats och socialpsykiatrigruppen har utökats. Nu är grupperna jämnstora, vilket bör ge bättre tillgänglighet till cheferna för socialsekreterarna och biståndshandläggarna i deras arbete. Dessutom har socionomstudenter timanställts för att underlätta för socialsekreterarna och biståndshandläggarna i deras arbete. Målsättningen är att minska det administrativa arbetet för att kunna ge mer tid till socialt förändringsarbete för klienterna. De olika enheterna tar regelbundet emot socionomstudenter vid deras VFU.

Arbetet med handlingsplanen har lett till många positiva förändringar i socialförvaltningens verksamheter med myndighetsutövning. Att dela erfarenheter och få inspiration av varandra i arbetet har varit en nyckel till framgång. De enheter som varit med i arbetet med handlingsplanen har samarbetat med varandra, och är Enheten för hemlösa, Intro Stockholm, Socialjouren och Förstärkningsteamet. Chefer från de olika verksamheterna har träffats med jämna mellanrum, cirka en gång per månad. Under mötena har handlingsplanen följts upp och fokusområdena på respektive enhet gått igenom. Genom samtalen under mötena har enheterna inspirerat och tipsat varandra om hur arbetet med att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare kan förbättras.

Ett fokusområde inom verksamheterna är nära och tillgänglig ledning, och under de gemensamma mötena har erfarenheter i det arbetet delats. Behoven har sett lite olika ut inom de olika verksamheterna, men gemensamt för alla är att ämnet varit på agendan, och genom de regelbundna mötena har frågan alltid varit aktuell. Ett exempel är enhetsöverskridande inspiration om hur en enhet fördelat om sektioner för att få dem mer jämnstora, och på så sätt fått en likvärdigt nära och tillgänglig ledning oavsett vilken sektion man som socialsekreterare arbetar på. De fyra enheterna jobbar alla med brukardelaktighet på olika sätt. Enheten för hemlösa har gjort en brukarundersökning, som bland annat resulterade i att jourtelefoniderna utökades till att vara öppna hela arbetsdagen på samtliga sektioner förutom mottagningen. Inspirerade av Enheten för hemlösa har även Intro Stockholm utökat sina jourtelefonider och de är nu nåbara hela arbetsdagen. Förhoppningen är att detta

ska ha ökat servicenivån gentemot de stockholmare som har kontakt med verksamheterna. På de sektioner där trycket på telefonen tidvis är högt, tar socialsekreterarna stort eget ansvar i att dela på arbetsuppgiften att svara i telefonen.

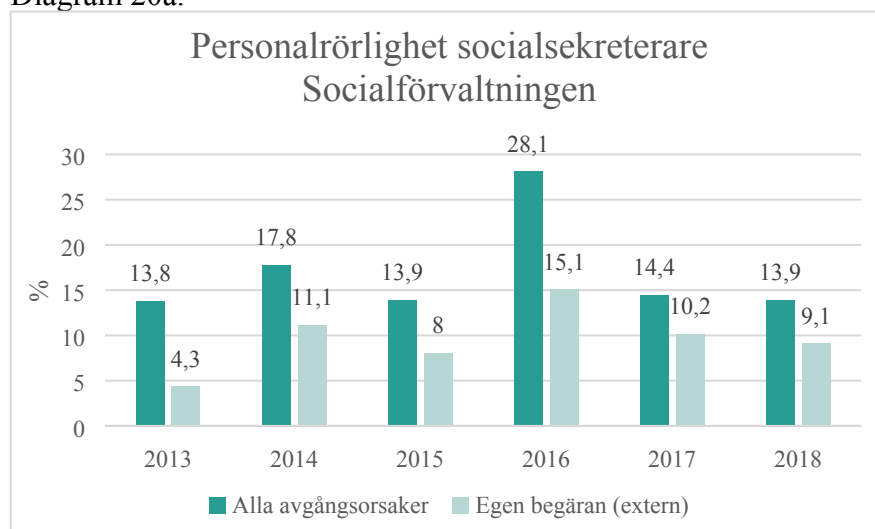
Socialjouren och Intro Stockholm har inspirerats av varandra och gör en enklare form av brukarenkät en gång per tertial, som ett sätt att följa upp klienternas uppfattning om verksamheterna.

En viktig del i arbetet med handlingsplanen för samtliga enheter har varit att förbättra och strukturera upp introduktionen av nyanställda. Målsättningen för alla har varit att ha en sammanhållen introduktion som ger den nyanställda stadiga ben att stå på i det sociala arbetet och myndighetsutövningen. Även här har inspiration och insyn i hur andra enheter jobbar med introduktion och vidareutveckling av introduktionen lett till ett förbättringsarbete för samtliga.

Personalomsättning/rörlighet

Diagram 20a. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare på socialförvaltningen.

Diagram 20a.



Diskussion/analys

I Stockholms stads budget för 2015 fick kommunstyrelsen i uppdrag att i samråd med socialnämnden ta fram en stadsövergripande handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare.

Ytterst är syftet med Stockholms stads handlingsplan att staden ska kunna erbjuda socialtjänst och äldreomsorg av god kvalitet. För att kunna göra det behöver anställda inom socialtjänsten och äldreomsorgen ha goda förutsättningar att kunna utöva sitt arbete i enlighet med professionellt kunnande, yrkesetik och med lagstiftningens intentioner. Siffror för den övergripande personalrörligheten visar att den har minskat för både socialsekreterare och biståndshandläggare sedan 2016, vilket kan ses som en indikation på att arbetssituationen har förbättrats. I likhet med den minskade personalrörligheten har också stadens behov av socionomkonsulter minskat kraftigt under motsvarande period.

Handlingsplanen verkar i linje med aspekter i dessa utredningar och kunskapssammanställningar. Till exempel när det gäller Tillitsdelegationen förslag som avser fokus på brukarens behov och egna kapacitet att bidra med kunskap om hur insatser och stöd kan formas, kunskapsutveckling och ökat handlingsutrymme för medarbetare och chefer. Frågor som samverkan, innovation, effektiva arbetssätt och jämställdhet finns i fokus när det gäller förväntat resultat av arbetet med handlingsplanen. Även i delar av de frågor som nämns i regeringens direktiv till särskilda utredaren för översyn av socialtjänstlagen såsom likvärdig, jämlik, jämställd socialtjänst och att till vara medarbetarens kompetens för att utveckla verksamheter finns beröringspunkter med handlingsplanen liksom när det gäller vikten av organisation och ärendebelastning som Socialstyrelsen behandlar i sin kunskapssammanställning.

Frågan om upplevd arbetssituation är komplex att besvara. När det gäller den enkät till medarbetare som har gått ut två gånger per år visar resultatet sammanfattningsvis tydligt att majoriteten av de svarande är ganska eller mycket positivt inställda till samtliga tre påståenden²⁴ vid samtliga mättillfällen, oavsett verksamhetsområde och stadsdelsförvaltning. Över tid rapporterar stadens socialsekreterare och biståndshandläggare en något bättre

²⁴ Jag har en bra arbetssituation, Jag känner att jag kan göra ett gott arbete samt Jag kan rekommendera min arbetsplats till andra

arbetssituation för varje mätning, med undantag för den senaste (hösten 2018) då andelen positiva svar åter är i nivå med den första mätningen (hösten 2016). Resultaten skulle kunna ses som en påminnelse om att de uppnådda positiva resultaten är sköra och att arbetet med att fortsätta implementera handlingsplanen behöver stödjas och fördjupas för att inte klinga av.

Den följeforskare som sedan hösten 2016 har följt arbetet via framförallt intervjuer med medarbetare och chefer menar att det är tydligt att det utvecklingsarbete som har pågått i närmare fyra år verkar ha givit positiva resultat. Vi kan se att stadens satsning på ledarskap, på utökat chefstäthet, ökat antal medarbetare, på förstärkning av barn och unga, på introduktion och satsningar på administrativt stöd tillsammans med allt övrigt som görs inom ramen för handlingsplanen, leder till förbättringar. Det går av flera olika anledningar inte att säga att en viss del eller ett visst inslag i arbetet har givit ett specifikt resultat: inga kontrollgrupper, inga före- och efter studier osv. men det går att se att det sammantagna arbetet ger positiva resultat. Och kanske är det precis det, att arbetet är brett, inkluderar alla led och alla verksamhetsområden inom myndighetsutövningen i staden, på såväl central som lokal nivå, som har gjort det möjligt att steg för steg vända en negativ trend. Och kanske är det arbetets fokus på chefers tydliga och viktiga roll, vikten av medarbetares delaktighet, brukares delaktighet och betydelsen av forskning och kunskap som ger arbetet genomslagskraft.

Det fortsatta arbetet

Det fortsatta arbetet

Det är den centrala styrgruppen för handlingsplanen som leder arbetet. För att stärka en fortsatt utveckling av stadens socialtjänst i linje med kunskap, forskning och lagstiftning kan det utvecklingsarbetet som görs i inom ramen för handlingsplanen ha en fortsatt viktig funktion och bidra till t.ex. jämlik socialtjänst²⁵, stärkt personalförsörjning, stärkt brukardelaktighet och fokus på förutsättningar för medarbetare och chefer att utföra sina kärnuppdrag.

Jämställdhet och jämställdhetsintegrering

Kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Genom att bedriva ett jämställdhetsintegrerande arbete

²⁵ Socialstyrelsen följer utvecklingen inom socialtjänsten utifrån ett jämlikhetsperspektiv, t.ex. tillgången på insatser beroende på målgrupp, ålder och bostadsort.
www.socialstyrelsen.se/jamlikhalsa-vardochomsorg/jamliksocialtjanst

inom sina verksamheter ska Stockholms stad möjliggöra ett aktivt jämställdhetsarbete vars syfte är att ändra attityder på ett personligt plan. Därför implementerar Stockholms stad aktivt Program för ett jämställt Stockholm som fungerar vägledande för nämnder och styrelsen i arbetet för jämställdhet. Jämställdhet är en fråga som föreslås ingå i det fortsatta arbetet med handlingsplanen.

Den omformerade centrala styrgruppen för handlingsplanen ska ha ett första möte den 25 mars 2019 och då bland annat behandla frågan om hur det fortsatta arbetet kan se ut och vilka frågor som eventuellt ska läggas till.

Socialtjänsten står ständigt inför nya utmaningar och viktiga utgångspunkter för att möta dessa, är att personalsituationen är stabil och att stadens invånare har ett högt förtroende för socialtjänsten. Arbetet med handlingsplanen är fortfarande i sin linda. Att implementera nya arbetssätt tar tid. Socialstyrelsen talar om två till fyra år och om vikten av vidmakthållande ”När mer än hälften av de professionella använder den nya metoden på det sätt som avsetts kan man tala om att metoden är implementerad.

Verksamheter som har lyckats bibehålla ett evidensbaserat arbetssätt har ofta starka ledare som lyckats med att visa fördelarna med att driva en verksamhet baserad på kunskap om forskning.

Goda ledare skapar ett arbetsklimat som stödjer en ständig utveckling och förbättring av de insatser som ges, med fokus på att förbättra för slutmålgruppen.”²⁶

Bilagor

Bilaga 1. Utvärdering av ledarutvecklingsprogram

Bilaga 2. Rörlighet biståndshandläggare och socialsekreterare

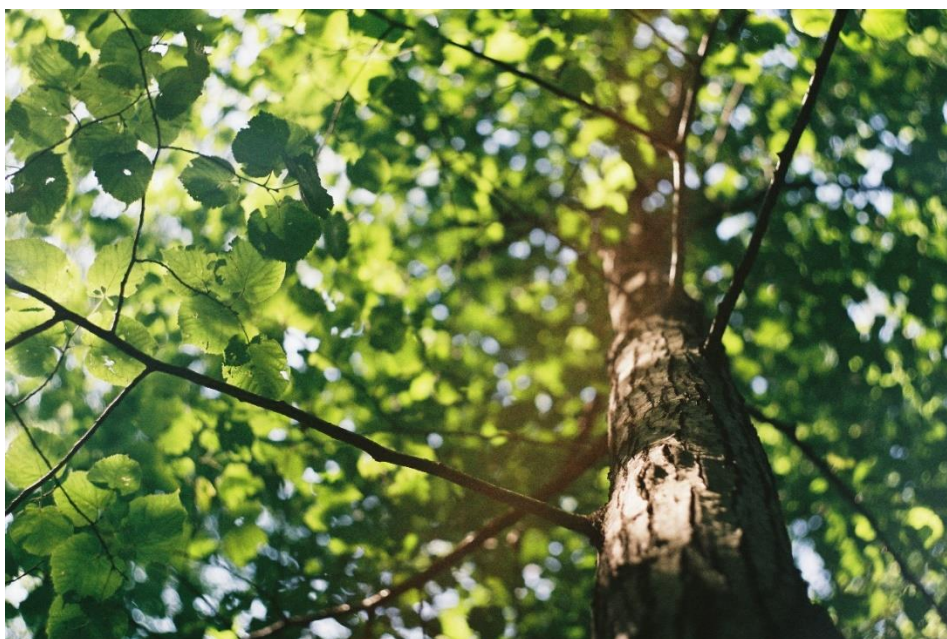
Bilaga 3. Enkät till medarbetare

Bilaga 4. Rapport från Pia Tham

²⁶ <https://www.socialstyrelsen.se/evidensbaseradpraktik/omimplementering>

Utvärdering av ledarutvecklingsprogram för chefer inom socialtjänst och biståndshandläggning

Personalstrategiska avdelningen,
Stockholms stad



2018-12-12

Karin Lönn och Rebecka Lönnroth



Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	3
1.1.	BAKGRUND TILL PROGRAMMET	3
1.2.	SYFTE OCH MÅL MED UTVÄRDERINGEN	3
1.3.	METOD OCH AVGRÄNSNINGAR	4
1.4.	GENOMFÖRANDE OCH DISPOSITION.....	5
2.	Ledarskapsutveckling som del i förändringsarbete	7
3.	Programmets utformning.....	8
3.1.	ÖVERGRIPANDE MÅL OCH SYFTE.....	8
3.2.	PROGRAMMETS OMFATTNING.....	8
3.3.	PROGRAMMETS INNEHÅLL.....	9
4.	Resultatredovisning	12
4.1.	STEG 1 – DELTAGARNAS UPPLEVELSE	12
4.2.	STEG 2 - LÄRANDE	14
4.3.	STEG 3 – BETEENDE	18
4.4.	RESULTAT OCH NYTTA FÖR ORGANISATIONEN SOM HELHET	20
5.	Governos analys, slutsatser och rekommendationer framåt	23
5.1.	HAR SYFTE OCH MÅL FÖR PROGRAMMET NÅTT?	23
5.2.	FÖRDJUPNING AV VAD PROGRAMMET LETT TILL	23
5.3.	SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER FRAMÅT	25
6.	Bilagor.....	27



1. Inledning

1.1. Bakgrund till programmet

Personalstrategiska avdelningen (PAS) på stadsledningskontoret i Stockholms stad har i uppdrag att bland annat utarbeta strategier och genomföra utvecklingsinsatser för att säkra chefsförsörjningen i staden. Detta görs bland annat genom utvecklingsprogram för chefer inom olika verksamheter.

Sedan ett antal år har problem med personalomsättningen bland socialsekreterare och biståndshandläggare i Stockholms stad, liksom i ett stort antal kommuner i landet, uppmärksamats. I Stockholms stads budget för 2015 fick därför kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram en stadsövergripande flerårig handlingsplan för att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare i stadens verksamheter. Handlingsplanen skulle fungera som en samordnad strategi för att den omfattande personalomsättningen inom socialtjänsten skulle stoppas, administrationen minskas och antalet ärenden per handläggare sänkas.

Handlingsplanen arbetades sedan fram under 2015 och det formulerades 13 åtgärder att arbeta vidare med för att förbättra arbetssituationen för målgruppen. Ett särskilt ledarprogram föreslogs som en viktig åtgärd i syfte att bland annat ge ökad kunskap och förståelse om det personliga ledarskapet, grupprocesser och kommunikation. Personalstrategiska avdelningen genomförde med anledning av detta en behovsanalys, varpå ett program togs fram med särskilt fokus på chefer inom socialtjänsten.

Hösten 2016 genomfördes det första ledarutvecklingsprogrammet, vilket sedan löpt på terminsvis till och med hösten 2018. Personalstrategiska avdelningen har nu identifierat ett behov av att göra en samlad utvärdering av de ledarprogram som genomförts.

Konsultföretaget Governo har anlitats för att genomföra utvärderingen, som ska ge svar på om syfte och uppsatta mål för programmet har nåtts, samt vad programmet i övrigt lett till.

I denna rapport presenteras resultatet från utvärderingen, vars medskick ska fungera som underlag inför beslut om kommande ledarutvecklingsprogram.

1.2. Syfte och mål med utvärderingen

Syftet med utvärderingen är att;

- ✦ Utifrån olika perspektiv kartlägga, synliggöra och utvärdera vad ledarprogrammet lett till.
- ✦ Ge staden kunskaper och lärdomar som kan bidra till att utveckla stadens arbete med kommande ledarprogram för chefer inom socialtjänsten.

Målen är vidare att;



- ✦ Ge en fördjupad och samlad bild av genomförandet av hur programmet fungerat (inkl. design, arbetssätt, innehåll, former, syfte och mål)
- ✦ Ge en bild av hur deltagarna och deras medarbetare upplevt programmet och vad de har lett till.
- ✦ Undersöka om syfte samt uppsatta mål för programmet har nåtts.
- ✦ Ge förslag på förbättringsområden framåt.

1.3. Metod och avgränsningar

I utvärderingen har vi använt en analysram framtagen av forskaren Douglas Kirkpatrick. Modellen har sedan 50-talet blivit en internationell vedertagen metod för att utvärdera effekterna av kompetenshöjande insatser.

Metoden utgår ifrån fyra steg, där fyra aspekter utvärderas för att få en helhetssyn kring vad ett program eller en utbildningsinsats lett till, både för individen och för verksamheten i stort. De fyra stegen som ingår i metoden och som vi även använt som ramverk för intervjuer och analys är:

- ✦ **Nivå 1 – Upplevelse:** På nivå 1 utvärderas hur deltagarna uppfattade programmets upplägg, innehåll, metod, design mm. Det är med andra ord fokus på själva innehållet i programmet och deltagarnas reaktioner på detta. Detta mäts ofta med hjälp av enkäter och intervjuer.
- ✦ **Nivå 2 – Lärande:** I nästa steg i modellen utvärderas vad deltagarna sedan har lärt sig, om lärandet ökat som ett resultat av träningen. Detta kan mätas genom kunskapstest, intervjuer eller observationer.
- ✦ **Nivå 3 – Beteende:** På den här nivån utvärderas om det skett någon förändring i beteende hos deltagarna, om de utifrån sina lärdomar agerar på ett nytt eller annorlunda sätt, som ett resultat av programmet/träningen. Detta mäts ofta genom intervjuer med både deltagare och medarbetare för att få en uppfattning om beteendeförändringar.
- ✦ **Nivå 4 – Resultat:** Avslutningsvis utvärderas vad programmet lett till för resultat på organisationsnivå, det vill säga hur verksamheten påverkats eller gett någon annan organisatorisk nytta som ett resultat av programmet. Detta mäts ofta genom att undersöka relevanta nyckeltal på verksamhetsnivå, som även studeras över tid. Resultat utgår även ifrån de ställda målen för programmet.

Datainsamling

I vår datainsamling har vi i huvudsak utgått ifrån dels de utvärderingar som PAS lät göra i direkt anslutning till att deltagarna genomfört ledarutvecklingsprogrammet, dels de individuella skattningar som deltagarna och deras medarbetare gjort före samt sex månader efter avslutat program. För vår analys har vi med andra ord inte genomfört någon egen enkät, utan istället sammanställt och bearbetat stadens rådata för att få en samlad bild av de ledarutvecklingsprogram som genomförts.

Metodvalet har stämts av med PAS och motiveras dels utifrån att data på individnivå redan samlats in varför ytterligare en enkät blir överflödigt, dels utifrån att det varit svårt



att spåra medarbetare på grund av stor rörlighet. Detta medför att det blir svårt att få en bild av programmens faktiska effekt då utvärderingarna genomfördes i direkt anslutning till programmet.

För att komplettera bilden med kvalitativt data genomförde vi dock tre fokusgrupper, en för varje chefsgrupp. Dessa intervjuer har använts för att komplettera och förstärka de bilder som framkommit i övrigt material.

1.4. Genomförande och disposition

Utvärderingen har genomförts under juni till och med december 2018 och har genomförts i fyra faser: projektstart, datainsamling, lärdomar, analys och rapport samt projektavslut. Nedan ges en beskrivning av innehåll och metod i respektive fas.



Projektstart: Fasen inleddes med två startmöten där ramarna för utvärderingen sattes. Syfte och mål togs fram och centrala frågeställningar ringades in. I fasen identifierades vilka dokument som kunde utgöra underlag för analyser. Vägval för metod och datainsamling gjordes, med beslut om att använda de utvärderingar staden redan gjort av programmet tillsammans med kompletterande fokusgrupper med ett urval av deltagare från genomförda ledarutvecklingsprogram 2016-2018.

Intervjuer genomfördes med ansvariga för programmet samt med personaldirektören i Stockholms stad, för att få en fördjupad förståelse för programmets utformning, syftes- och målformulering. En intervju genomfördes även med ansvarig för handlingsplanen för att få en fördjupad förståelse för kopplingen däremellan.

Datainsamling: I nästa fas skedde den huvudsakliga datainsamlingen. Detta genom sammanställning av de utvärderingar som redan gjorts av Stockholm stad efter avslutat program. En sammanställning och bearbetning har även gjorts av de individuella självskattningar som deltagarna och deras medarbetare fick göra före och efter programmet.

Tre fokusgrupper genomfördes även med ett urval av deltagare, uppdelat per chefsroll (avdelningschefer, enhetschefer och biträdande enhetschefer).

Lärdomar, analys och rapport: I denna fas sammanställdes resultateten och en workshop genomfördes tillsammans med nyckelpersoner på personalstrategiska avdelningen och socialförvaltningen, för att dels verifiera resultaten, dels för att diskutera lärdomar framåt.

Projektavslut: I den avslutande fasen sammanställdes samtliga resultat i form av denna slutrapport, som svarar på utvärderingens syfte och mål. Resultatet presenterades



sedan vid ett möte tillsammans med nyckelpersoner på personalstrategiska avdelningen och socialförvaltningen.

Rapportens disposition

Nedan följer en beskrivning över rapportens disposition.

I kapitel 2 följer några perspektiv över hur aktuell forskning ser till ledarskap och ledarutveckling i förhållande till förändringsledning och upplevd arbetssituation. Detta för att skapa en teoretisk ram kring utvärderingen.

I kapitel 3 följer sedan en beskrivning över hur ledarutvecklingsprogrammet för chefer inom socialtjänsten var designat, upplägget före, under och efter programmet samt dess omfattning. Avsnittet bygger på de dokumentstudier som gjorts inom ramen för utvärderingen.

I kapitel 4 ges en redovisning av resultaten från Governos sammanställningar av dels de utvärderingar som PAS låtit göra mellan 2016-2018, efter varje avslutat program, dels från de individuella skattningar som deltagarna och deras medarbetare gjort. Detta utifrån den analysmodell som legat till grund för bearbetning och analys. I kapitlet ges även en redogörelse av resultaten från de fokusgrupper som genomförts av Governo.

I kapitel 5 presenteras Governos analys och slutsatser och ett antal rekommendationer framåt.

I kapitel 6 återfinns ett antal bilagor.



2. Ledarskapsutveckling som del i förändringsarbete

Så väl ledare och ledarskap har enligt forskning på området stor betydelse för medarbetares motivation, engagemang och prestation. Ledarskap kan exempelvis påverka medarbetares hälsa, välbefinnande, arbetstillfredsställelse samt sjukfrånvaro – både positivt och negativt. Det har även visat till att ledarskapet i en organisation är a o och för att lyckas med ett utvecklingsarbete.¹

Studier som gjorts inom området visar olika aspekter på hur ledarskapet i en organisation kan påverka både medarbetare och miljö, t.ex. genom olika ledarstilar såsom att vara stödjande, coachande, tillgänglig och förmåga att ta tag i och lösa konflikter, delegera och fördela arbete. Även om ledarskapet har en stor betydelse så varierar betydelsen av ledarskap i olika sammanhang då individuella och organisatoriska resurser, krav och förhållanden också spelar en roll.²

Ledarskap bygger på förtroende och relationer och är en viktig del av chefsrollen. Ledarskap kan påverka medarbetares hälsa genom ledarstrategier eller det sätt man hanterar relationer med medarbetare. Ofta betonas relationsinriktning, ärlighet, delaktighetsfokus, verksamhetsnärhet och motiverande som viktiga basingredienser.³

Då studier pekar på att ledarskap har stor betydelse för anställdas välmående rekommenderas därför ledarskapsutveckling vara huvudfokus för framtida interventioner inom arbetsmiljö- och hälsoarbete enligt vissa forskare.⁴

Det har gjorts flertalet så kallade metaanalyser där forskare undersökt utvärderingar av ledarutvecklingsprogram. Den mest omfattande och aktuella publicerade forskningen är en metaanalys från 2017 baserad på 335 utvärderingar som visar att ledarutvecklingsprogram faktiskt ger effekt. Design, utformning och genomförande är det som bland annat sägs påverka upplevelsen och resultatet av ett ledarskapsprogram. Bland annat nämns vikten av en behovsanalys som underlag till programmets utformning, varierande inlärningsmetoder samt möjlighet till feedback.⁵

Sammanfattningsvis står det klart att ledarskap har stor betydelse för medarbetares arbetssituation, vilket gör att ledarutveckling är ett betydelsefullt medel för att möta förändringar i en organisation. Därtill är motivationen hos deltagaren, ett upplägg som strävar mot ett tydligt syfte och mål samt ett antal påverkansfaktorer som kan främja lärande är avgörande för om ett ledarprogram ska kunna ge resultat eller inte.

¹ Lotta Dellve och Andrea Eriksson. Hållbart ledarskap: i vardag och förändring, Högskolan i Borås, Borås, 2016.

² Ibid

³ Ibid

⁴ Ibid

⁵ Christina N. Lacerenza, Denise L. Reyes, Shannon L. Marlow, Dana L. Joseph, Eduardo Salas - Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. 2017.



3. Programmets utformning

Utveckling av ledare inom socialtjänsten är för Stockholm stad ett prioriterat område, vilket tidigare nämnts. Chefer har en viktig roll i arbetet med att säkerställa en god arbetsmiljö och att därigenom rusta verksamheterna att möta de utmaningar som staden står inför. Tillsammans med socialförvaltningen och äldreförvaltningen har därför PAS tagit fram ett stadsövergripande ledarutvecklingsprogram för chefer i socialtjänsten.

3.1. Övergripande mål och syfte

Övergripande mål med programmet är att deltagarna ska få ökad kunskap om ledarskap som bidrar till en god arbetsmiljö och verksamhetsutveckling med brukaren i fokus. Målet är också att bygga interna nätverk för ett ökat erfarenhetsutbyte, lärande och stöd kopplat till chefsuppdraget. Programmet fokuserar på att ge ökad kunskap, förståelse och insikt om det personliga ledarskapet, grupprocesser och kommunikation.

Den exakta lydelsen av syfte och övergripande mål med programmet återfinns nedan. Det är också dessa punkter som ligger till grund för Governos utvärdering i kapitel 4.

Övergripande mål

- ✦ Ge ökad kunskap om ledarskap som bidrar till en god arbetsmiljö och verksamhetsutveckling med brukaren i fokus
- ✦ Bygga interna nätverk för ett ökat erfarenhetsutbyte och lärande kopplat till chefsuppdraget

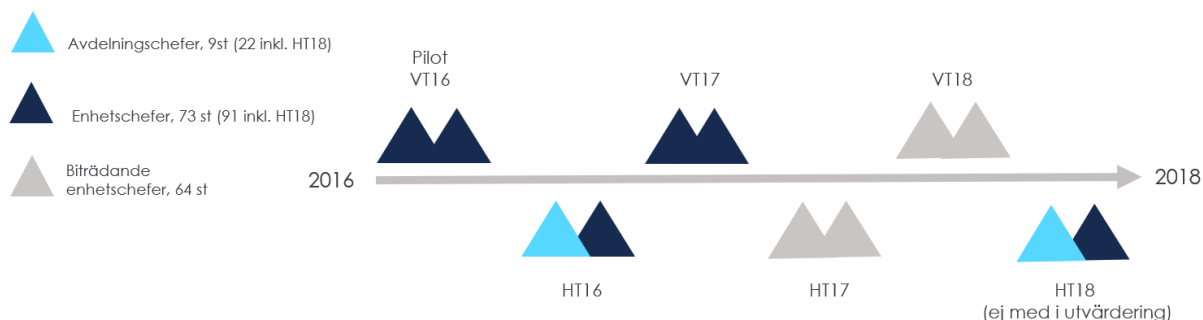
Syfte

Programmet ska stärka och utveckla ledarskapet genom att öka deltagarnas:

- ✦ insikter om sig själva, sina styrkor, utvecklingsområden och drivkrafter
- ✦ kunskap om och träning i kommunikation, dialog och beteendeförändring
- ✦ kunskap om och förståelse för grupprocesser och gruppers utveckling
- ✦ förmåga att leda individer och grupper på ett effektivt sätt

3.2. Programmets omfattning

Programmet omfattar åtta dagar och löper terminsvis med start två gånger per år, allt sedan hösten 2016 då en första pilotomgång genomfördes. Totalt har nu 10 tillfällen genomförts och ca 150 chefer har genomgått programmet (t o m VT 2018). Varje omgång är riktad till en viss chefskategori (avdelnings-, enhets- och biträdande enhetschef) och det innebär att samtliga deltagare vid ett visst tillfälle har samma roll. Detta för att öka igenkänningen i frågeställningarna och dialogerna. Under hösten 2018 genomförs två utbildningstillfällen med totalt 31 deltagare, men dessa tillfällen utvärderas ej i detta arbete.



Figur 1. Antal deltagare per chefsgrupp och tidpunkt.

Programmet genomförs i samverkan med upphandlad konsult, aktuella forskare samt stadens egna tjänstemän. Metodiken i programmet baseras på deltagarnas egna utmaningar och där grupphandledning ger ytterligare en möjlighet att reflektera kring dilemman i chefernas vardag.

3.3. Programmetts innehåll

Utformningen av ledarutvecklingsprogrammet föregicks av en förstudie/nulägesanalys för att utforska och fördjupa förståelsen för verksamhetens behov så att insatserna skulle kunna skapa mesta möjliga relevans och värde för deltagarna. Sammanfattningsvis identifierades då följande utvecklingsområden för chefer:

- ✦ Förflyttning från chefskap till ledarskap
- ✦ Utveckla medarbetarskapet – mer dialog, mer delaktighet
- ✦ Samverkan mellan olika enheter/verksamheter
- ✦ Utveckla kommunikationen
- ✦ Leda unga medarbetare
- ✦ Skapa förståelse för helhet och sammanhang

Utifrån den inledande behovsanalysen utvecklades 6 teman som formade ramverket för innehållet i programmet. Nedan beskrivning utgår från PAS:s egna informationsmaterial.



✦ Situationsanpassat ledarskap

Träning i förmågan att situationsanpassa sitt ledarskap. Visa på olika sammanhang som man dagligen rör sig mellan i sin chefsroll. En viktig ledaregenskap är också att kunna identifiera och sätta mål för respektive sammanhang.

✦ Personlighet och arbetsprestation

Skapa en ökad självkännedom och ökad medvetenhet om personlighetens betydelse i det dagliga arbetet ur ett verksamhetsperspektiv. Målet är att kunna utgå från egna beteenden och kompetenser för att identifiera möjligheter och hinder i den egna personligheten.

✦ Ledarskap i en komplex och föränderlig värld

Fokus ligger på hur ledare kan hantera en komplex och ständigt föränderlig organisation och omvärld. Ge en ökad medvetenhet om motivation och personliga värderingar.

✦ Gruppdynamik, grupprocesser

En djupare förståelse för grupprocesser och gruppers faser. Hur det är att vara en del av en grupp, vilka förutsättningar som finns för att leda andra samt vilka faktorer som är viktigast för att skapa en effektiv och välfungerande arbetsgrupp. Ge en ökad inblick i hur olika grupper, i olika utvecklingsfaser, behöver olika ledarskap.

✦ Kommunikation och feedback

Ge en ökad medvetenhet, färdigheter och förståelse för kommunikationens betydelse. Stor vikt läggs på att praktiskt träna på situationer som kan uppstå i det vardagliga arbetet.

✦ Dialog och beteendeförändring

Denna modul syftar till att ge konkreta metoder och verktyg för att hantera dialogen med medarbetare. Allt från korta avstämningar i det vardagliga arbetet till mer svåra och utmanande samtal. Den fokuserar på dialogen kring feedback och beteendeförändring i syfte att förebygga konflikter och främja en god arbetsmiljö.

Sammanfattningsvis kan programmets aktiviteter och genomförande tidsmässigt delas upp i: före, under och efter, enligt nedan.



Före	Under	Efter
Antagning via intresseanmälan. • Deltagarnas självskattning och medarbetares uppfattning (180 grader, nollmätning) • Instruktioner till överordnad chef, om stöd för uppföljnings-samtal efter varje tillfälle.	Genomförande med en kombination av olika metoder. • Föreläsningar (teori, metoder och forskning) varvat med praktisk träning på olika moment • Hemuppgifter för träning och egen reflektion •Handledning i grupp • Internat (2 st) • Efter varje tillfälle genomfördes utvärdering av respektive innehåll (formativa undersökningar) • Skuggning. Deltagare deltar i annans deltagares vardag för inspiration och lärande.	Uppföljning med hjälp av: • Enkät efter varje avslutat program (summativa, på gruppnivå) • Reflektion på avslutningsdag • Återkoppling och arbete med ledardeklaration • Uppföljning av nollmätning, 6 månader efter avslutat program (individnivå) • Uppföljningsdag ca 6 mån efter avslutat program • Governos utvärdering



4. Resultatredovisning

4.1. Nivå 1 – Deltagarnas upplevelse

Utvärdering på nivå 1 i Kirkpatricks modell undersöker deltagarens reaktion, det vill säga upplevelse av utbildningen. Nivå 1 är det enklaste steget i att utvärdera en utbildning och berör sådant som är relativt lättåtkomligt att via mätningar och/eller intervjuer samla in. Det ger svar på hygienfaktorer som professionellt genomförande, innehåll, upplägg med mera och själva upplevelsen som deltagaren har haft. Dock visar en utvärdering på denna nivå inte om deltagarna har lärt sig eller praktiskt omsatt nya kunskaper och färdigheter.

I den här utvärderingen har deltagarnas upplevelser fångats på två sätt, dels har varje program utvärderats i anslutning till avslutandet av Stockholm stad/PAS själva, dels har Governo genomfört tre fokusgrupper med ett fåtal representanter från de olika chefsgrupperna och som avslutat programmets vid olika tidpunkter sedan 2016. Resultatet redovisas samlat nedan.

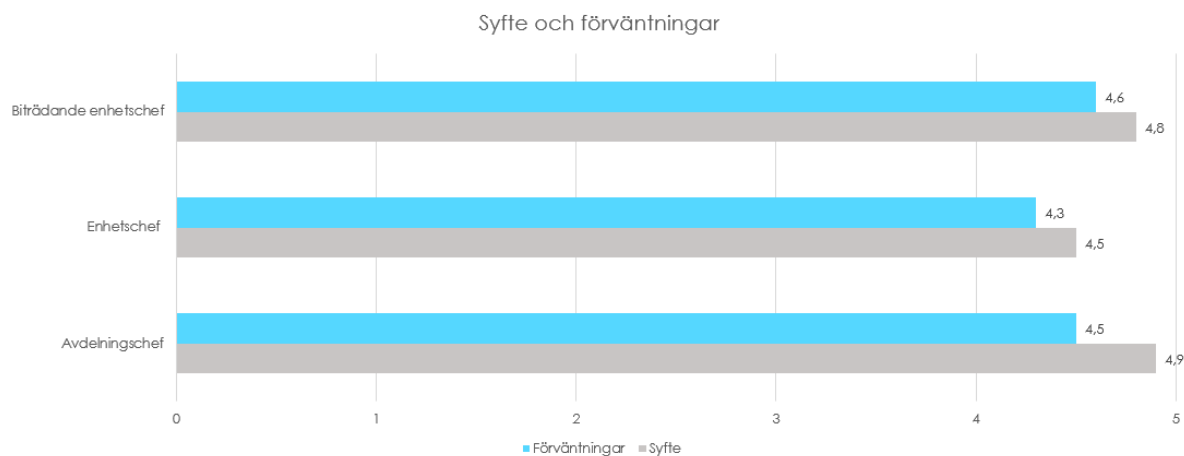
Deltagarnas upplevelse av programmet

Efter varje program har PAS gjort egna utvärderingar där deltagarna fick ge sina kommentarer om varje modul under hela programmet. Dessa har Governo tagit del av och sammanställt på en aggregerad nivå, det vill säga alla tillfällen sedan 2016 sammanslagna och fördelat på de tre olika chefskategorierna: avdelnings-, enhets- och biträdande enhetschef.

I det här avsnittet fokuserar vi på två av dessa områden från utvärderingen.

- ✦ Om deltagarna anser att innehållet motsvarat syftet
- ✦ Om deltagarna anser att tillfället motsvarade förväntningar

Medelvärdet för respektive chefsgrupp presenteras i grafen nedan. Siffran 5 var max i utvärderingen.



Figur 2. Deltagarnas upplevelse av syfte och förväntningar, medelvärde, sammanslagning av samtliga utbildningstillfällen, 2016–2018.

I grafen (figur 2) framgår att upplevelsen av hur innehållet motsvarade syftet är mycket högt. Avdelningschefer som biträdande enhetschefer skattar detta högst, 4,9 respektive 4,8, medan enhetscheferna gör en något lägre bedömning, 4,5, men fortfarande en hög siffra. Vad gäller innehållets motsvarande mot förväntningar så ligger även det på en hög nivå, 4,6 för biträdande enhetschefer, 4,5 för avdelningschefer och 4,4 för enhetschefer, dock något lägre än syftesöverensstämmelsen. Enhetscheferns bedömning ligger i båda fallen något lägre än den som avdelningschefer och biträdande enhetschefer ger.

Bilden ovan förstärks också i de samtal vi har med fokusgrupperna. Alla vi talat med är mycket nöjda med programmet. Flera talar om att det "känns som ett privilegium att få delta, att känna att man blir satsad på".

En förklaring till att enhetscheferna skattade något lägre framkom i fokusgrupperna.

"Rollen för enhetschefen är komplex på annat sätt, som gör att det avviker. Kanske hade de större förväntningar för att kunna lösa sin komplexa situation."

I samtal med deltagare lyfts också vikten av att kraftsamla kring en satsning på ledare på detta vis där man medvetandegöra utmaningar och reflekterar tillsammans kring lösningar.

"Det har synliggjort problemet, det har gjort att vi har tvingats tänka till, tänka annorlunda. Många enhetschefer har varit extremt nöjda, det handlar om ledarskapet. Så det har spelat roll att ledarprogrammet funnits."

Den personliga utvecklingen lyfts i våra samtal med deltagarna fram som mycket värdeskapande och uppskattat.

"Framför allt styrkor och svagheter är det som tog med mig, och har med mig idag. Det som skiljde det här programmet mot andra program."



"Ett av de bästa ledarprogram jag gått, trots att jag läst kurser på universitetet och så. Jag var tvungen att verkligen kliva ur min bekvämlighetzon."

I samtalen lyftes också några utvecklingsområden för ledarprogrammet. Ett handlade om vissa deltagares bristande närvaro, vilket uppfattades negativt hos de deltagare som prioriterade tillfällena.

"Närvaro behöver prioriteras av de som blir antagna. Det stör. Ibland var det enbart 4–5 personer per tillfälle. Kändes ibland att avhoppen var lite lättvindiga."

Ett annat utvecklingsområde anses samspelet med överordnade chefer vad gäller ledarutvecklingen vara. Flera menar att den ambition som fanns hos programledningen vad gäller överordnade chefers närvaro i underställdas chefers ledarutveckling inte nådde den nivå som önskats. Några vittnade om att de redan hade en bra relation till sin chef och att samtal om ledarprogrammet kom in naturligen i redan inbokade veckovisa avstämningar, även om det inte avsattes tid för just reflektion för just ledarutvecklingen. Andra menade att det kunde gått att göra betydligt mera i den här dimensionen.

"Eftersom chefen över gått programmet så hade det varit enkelt att diskutera programmet. Det borde varit mera dialog, att utbyta erfarenheter. Men chefen är stressad och lägger inte fokus. Dock (är ledarutvecklingsprogrammet) en stor satsning så kunde det gett än mer om chefen hade haft koll på min ledarutveckling."

4.2. Nivå 2 - Lärande

Nivå 2 i Kirkpatrick's modell utvärderar lärande, det vill säga de kunskaper, attityder och färdigheter deltagarna tagit med sig från programmet. Det kan till exempel handla om metoder, fakta, verktyg och information som deltagaren fått med sig under utbildningen. Kunskaper, attityder och färdigheter kan även vara insikter kopplade till exempelvis ökad självkännet och reflektion kring det egna ledarskapet.

Deltagarnas lärande fångas i den här utvärderingen med hjälp av två källor;

- ✦ fokusgrupper genomförda av Governo som även inkluderade en självskattningsövning utifrån programmets syfte och mål
- ✦ sammanställning av de utvärderingar som PAS lät genomföra efter avslutat program, där fokus i detta avsnitt ligger på två frågor: nytta i förhållande till deltagarens chefs- och ledarroll, samt nytta i förhållande till personlig utveckling.

Lärande i förhållande till syfte och mål

Ett syfte med den här utvärderingen är att undersöka om staden nått de mål och syften som formulerats för ledarprogrammet. Deltagarnas uppfattning kring syftet har vi delvis redogjort för i avsnitt 4.1. Då utifrån deltagarnas svar i de utvärderingar som genomfördes i direkt anslutning till att de gått ledarprogrammet. Frågan som då ställdes var om deltagarna upplevt att programmet uppfyllt syftet.



För att få en fördjupad bild av vad deltagarna också lärt sig i förhållande till syfte och mål såg vi ett behov av att undersöka hur deltagarna resonerar kring detta när det gått en tid sedan avslutat program, varför frågan ställdes i fokusgrupper med deltagare från programmet.

Följande syften och mål låg till grund för programmets utformning.

Övergripande mål

- ✦ Ge ökad kunskap om ledarskap som bidrar till en god arbetsmiljö och verksamhetsutveckling med brukaren i fokus
- ✦ Bygga interna nätverk för ett ökat erfarenhetsutbyte och lärande kopplat till chefsuppdraget

Syfte

Programmet ska stärka och utveckla ledarskapet genom att öka deltagarnas:

- ✦ insikter om sig själva, sina styrkor, utvecklingsområden och drivkrafter
- ✦ kunskap om och träning i kommunikation, dialog och beteendeförändring
- ✦ kunskap om och förståelse för grupprocesser och gruppers utveckling
- ✦ förmåga att leda individer och grupper på ett effektivt sätt

I fokusgrupperna ställde vi frågan om i vilken utsträckning deltagarna upplevt att programmet gett dem den kunskap som programmet var tänkt att ge, utifrån uppsatta syften och mål.

Bilden som framkom i samtalen var att deltagarna till stor del upplevt att programmet ökat deras insikter, kunskaper och förmågor inom samtliga områden som syftesformuleringen pekar på. Det som flertalet respondenter lyfte som särskilt givande handlade om kunskap kopplat till kommunikation, dialog och beteendeförändring. Något som även bekräftas av utvärderingarna som gjordes i anslutning till programmet.

"Jag tyckte innan att jag var bra på att kommunicera – men mina medarbetare uppfattade inte att jag var en coachande chef även om det var det jag tyckte att jag gjorde. Jag har lärt mig att kommunicera detta, att jag måste sätta ord på detta."

Även kunskap om och förståelse för grupprocesser och gruppers utveckling lyfter många som värdefulla insikter men där somliga även uppfattade att de hade kunskap om detta sedan tidigare men att det är bra att ständigt utveckla detta. Här beskrivs den föränderliga vardagen, med stor personalomsättning som en utmaning och där den här typen av kunskap blir särskilt viktig.

"Det finns ju inte bara ett sätt att leda en grupp, man kan inte bara ha en mall. En insikt för mig att det är så."

På frågan om programmet lett till insikter om sig själv, sina styrkor, utvecklingsområden och drivkrafter är det många som i samtalen beskriver ett detta varit värdefullt. Här har



de individuella självskattningarna (180-gradersutvärderingar) som genomfördes före och efter programmet, där även medarbetarna fått ge sin bild, varit värdeskapande. I samtalen uppkommer olika berättelser kring insikter om utvecklingsområden och styrkor, vilket vi återkommer till under avsnitt 4.3.

När det kommer till de övergripande målen uttalar sig samtliga respondenter i fokusgrupperna kring att de fått ökad kunskap gällande framförallt ledarskap i förhållande till god arbetsmiljö. Dock uppger ett flertal att det varit svårare att koppla lärande till kunskap om verksamhetsutveckling med brukaren i fokus.

När deltagarna sedan resonerade kring målet om att bygga interna nätverk för lärande fick vi olika bilder. Somliga menade att de inte byggt nätverk i den utsträckning de hoppats. "Vardagen" är ett hinder som nämns. Någon har dock sett ett stort värde i att skapa forum för diskussion och utveckla relationer i den egna organisationen.

"Kanske hoppats på lite mer kring det (bygga interna nätverk). Sen borde man kunna ta ansvar själv för att detta händer, men man blir uppslukad av vardagen. Det blir de som är geografiskt i närheten som man håller kontakt med."

Någon annan resonerar på följande sätt:

"Jag har inte byggt nätverk med andra stadsdelar. Men inom stadsdelen har vi blivit tighitare, vi samverkar mer. Vi har startat igång ett nätverk som träffas för att prata ledarskapsfrågor med fokus på stöd i chefsrollen."

Bilden som framträder är att den grupp som deltagarna gick programmet tillsammans med inte utgör ett tydligt nätverk idag. Däremot har insikter kring vikten av den här typen av forum för att byta erfarenheter kring ledarskapsfrågor lett till att man sedan byggt andra nätverk, inom den egna stadsdelen.

Sammanfattningsvis finns en uppfattning om att ledarprogrammet gett ökade insikter och kunskaper som varit viktiga utifrån den arbetssituation många stått i under senare år. Deltagarna tycks se att de stärkt och utvecklat sitt ledarskap så som syftet och målen angav.

I vilken utsträckning har deltagarna haft nytta av programmet i sin roll?

Att undersöka huruvida deltagarna ser att de haft nytta av utbildningen är ytterligare ett sätt att fånga lärande, dvs om programmet gett ökade kunskaper och insikter som deltagarna haft nytta av i sin vardag.

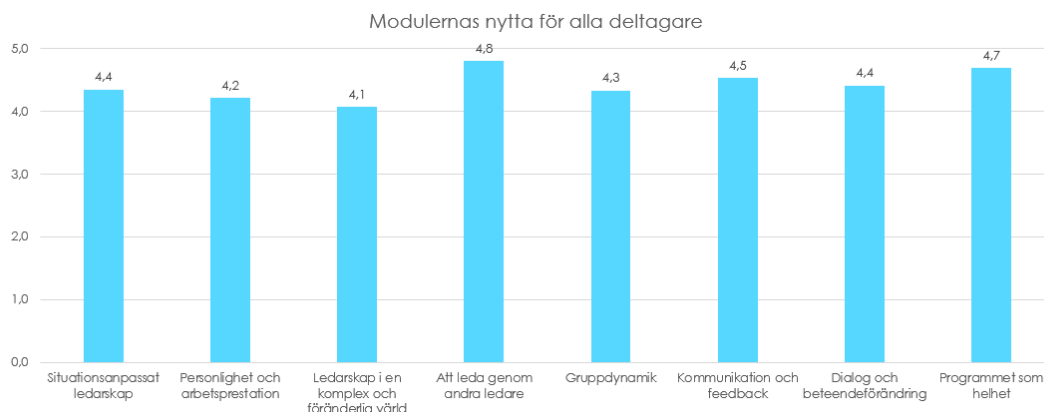
I de utvärderingar som genomfördes av PAS ställdes två frågor kopplat till nyttan med programmet. I det här avsnittet fokuserar vi på två av dessa frågor:

- ✦ Vilken nytta programmet som helhet haft för deltagarna i deras chefs- och ledarroll?
- ✦ Vilken nytta deltagarna haft av programmet i sin personliga utveckling?

I graferna nedan har Governo gjort en sammanställning av samtliga deltagares utvärderingar som gjordes efter avslutat program. Den första grafen (figur 3) visar deltagarnas uppfattning om nyttan, nedbrutet per modul som programmet

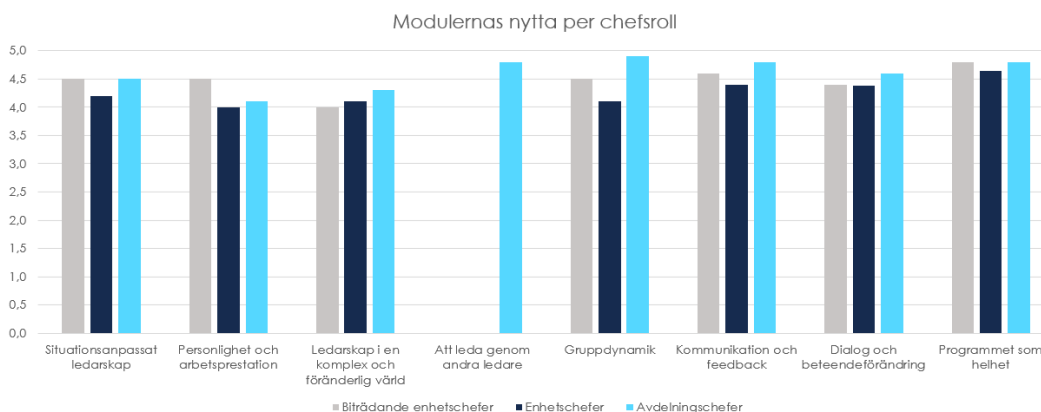


innefattade. Grafen visar att deltagarna uppfattat att de haft hög nytta av vad de lärt sig i samtliga programmets moduler. Kommunikation och feedback, dialog och beteendeförändring samt situationsanpassat ledarskap är de moduler som fått ett något högre värde. Modulen Att leda genom andra ledare sticker ut med ett särskilt högt värde. Men eftersom det endast är avdelningschefer som gått denna modul får detta resultat tolkas med viss reservation. Ledarskap i en komplex och föränderlig värld är den modul som fått ett marginellt lägre värde.



Figur 3. Samtliga deltagarnas upplevelse av nyttan med varje modul, 2016–2018.

I figur 4 nedan presenteras sedan den upplevda nyttan, fördelat per chefsroll. Grafen visar att det varierar något mellan de olika chefsgrupperna.



Figur 4. Deltagarnas upplevelse av nyttan av enskilda moduler fördelat per chefsroll, sammanslagning av samtliga utbildningstillfällen, 2016–2018.

Så väl biträdande enhetschefer som avdelningschefer har gett ett högt betyg för samtliga moment. För både avdelningschefer och biträdande enhetschefer har modulen Kommunikation och feedback upplevts ge mest nytta i deltagarnas chefsroll. Enhetscheferna har även de angett ett högt värde men i marginellt mindre utsträckning. Något mindre nytta uppges modulen Personlighet och arbetsprestation ha gett för både enhetschefer och avdelningschefer i deras chefsroll. Vi ser även att avdelningscheferna generellt sett är den grupp som uppger att de haft mest nytta,



medan enhetscheferna är de som anger att de haft något mindre nytta vilket är genomgående för programmets alla moduler.

Trots variationer har programmet som helhet uppfattats haft en stor nytta för deltagarna, oavsett roll.

Nytta i förhållande till personlig utveckling

I utvärderingarna som PAS genomfört ställdes även en fråga om programmets nytta kopplat till personlig utveckling (se bilaga 2). Deltagarna fick här uppskatta vilka insikter de olika momenten i programmet bidragit till utifrån ett antal påståenden:

- ✦ Fördjupat mina insikter inom redan kända områden
- ✦ Gett mig insikter inom något helt nytt område
- ✦ Gett mig insikter som fått mig att tänka om i något avseende
- ✦ Gett mig stöd för tidigare värderingar
- ✦ Fått mig att ändra mina värderingar i något avseende

Governo har sedan sammanställt samtliga grupputvärderingar. Resultatet visar att flest deltagare angett att programmet fördjupat deras insikter inom redan kända områden och att många upplevde att de fått insikter som fått dem att tänka om i något avseende. Dock är det färre som upplevt att de fått insikter inom något helt nytt område eller att programmet fått dem att ändra sina värderingar.

Ser vi till nyttan kopplat till de olika momenten är det kommunikation och feedback, dialog och beteendeförändring och personlighet och arbetsprestation som deltagarna upplevt lett till insikter för den personliga utvecklingen. Något färre har angett att de upplevde att modulen som tog upp ledarskap i en komplex och föränderlig värld bidragit till insikter.

Sammanfattningsvis går att konstatera att deltagarna upplevt att programmet varit till nytta – både i sin chefs- och ledarroll och för sin personliga utveckling. Deltagarna upplever att programmet i huvudsak fördjupat insikter inom områden de redan känt till.

4.3. Nivå 3 – Beteende

I nivå 3 utvärderas hur deltagarna omsatt sina kunskap och färdigheter. Detta kan visa sig i att deltagaren efter programmet hanterar situationer på nya sätt, eller använder nya metoder och verktyg för att planera och utföra sitt arbete.

En metod för att undersöka om nya insikter och kunskaper sedan lett till en förändring i beteende, är att göra en nollmätning innan genomförandet av ett program. I ledarutvecklingsprogrammet för chefer inom socialtjänsten fick både deltagare och deras medarbetare göra en individuell skattning (180-gradersutvärdering) – före och sex månader efter avslutat program. Detta för att kunna mäta om det skett en förflyttning, dvs om deltagaren samt hans medarbetare uppfattat att programmet lett till utveckling.



Deltagarna såväl som medarbetare fick göra en skattning utifrån ett antal utvecklingsområden/egenskaper, där ett värde mellan 1-5 angav deltagarens styrkor/utvecklingsområden inom dessa områden:

- ✦ Kommunikation
- ✦ Samarbete
- ✦ Problemlösning
- ✦ Relation
- ✦ Anpassning
- ✦ Självinsikt

Skattningarna har sammanställts av PAS på aggregerad nivå och visar resultat per grupp. Governo har sammanställt resultatet för samtliga skattningar för att bedöma förflyttning i deltagarnas, respektive medarbetarnas uppfattning inom ett antal utvecklingsområden (se bilaga 4). På detta vis har vi kunnat få en bild av hur samtliga deltagare skattat sig (oavsett chefsroll), före och efter programmet, samt om denna bild stämmer överens med hur deras medarbetare skattat deltagaren före och efter programmet.

Resultatet visar att medarbetarna i högre utsträckning skattar den deltagande chefs beteende högre efter avslutat program. Drygt hälften av medarbetarna har skattat chefen med ett högre värde efter genomfört program.

Cheferna som deltog i programmet skattar sig dock negativt i högre utsträckning, det vill säga, de anger ett lägre värde inom angivna utvecklingsområden efter genomfört program.

I samtalen i fokusgrupperna resonerar deltagarna själva över resultatet på följande vis:

"Man får ökad ödmjukhet, man blir medveten och skattar sig då lägre som deltagare."

"Utbildningen har gett att man nu är mer upplyst. Man har som chef alltså inte blivit sämre, utan fått mer insikt i mina brister och därför tror jag man anger ett lägre värde."

Någon annan lyfter vikten av att göra en nollmätning där medarbetarna tillfrågas om chefs/deltagarens styrkor och svagheter.

"Det var en ögonöppnare. Ett exempel på praktisk användning, jag ska inte läcka frustration ut i organisationen. Det syntes i nollmätning 180-grader men hade sedan försvunnit till uppföljningen. Mitt agerande är viktigt för andra, det var en viktig insikt som än idag är lite smärtsam."

I fokusgrupperna ställdes även frågan om deltagarna själva kunde ge konkreta exempel på hur och om de utifrån sina lärdomar nu agerar på andra sätt, om de omsätter kunskaperna i vardagen. Här kan några deltagare ge konkreta exempel, medan andra pekar på vardagen som en utmaning för att kunna träna på de metoder och kunskaper de fått med sig.



"Tycker att det gått mycket framåt, känner mig fortfarande proffsigare, och det håller i sig. Haft fortsatt stor personalomsättning men nu kunnat förbereda oss bättre på detta. Jag har haft kunskap vad det innebär att vara chef i förändring. Tar inte saker lika personligt längre."

Någon annan resonerar på följande vis kring vikten av att ha strukturer för att försätta omsätta kunskaper och skapa tid för reflektion:

"När man hade en hemuppgift under våren arbetade man aktivt med metoder etc. men sen är det svårt att hålla i. Man tänker inte lika mycket och det blir lätt att man bara köra på. Men det har hjälpt mycket i min roll, jag var stressad när jag började men nu är jag lugnare."

Sammanfattningsvis är bilden att medarbetarna upplever en större positiv skillnad när de skattar cheferna före och efter genomfört program. Det torde tyda på positiva beteendeförändringar hos cheferna. Bilden som framkommer i fokusgrupperna är att deltagarna känner sig stärkta i sin roll, även om det inte alltid lett till en konkret beteendeförändring. Vardagen uppges vara en utmaning för att fortsätta träna och reflektera kring nya insikter och kunskaper.

4.4. Resultat och nytta för organisationen som helhet

Nivå 4 i utvärderingsmodellen handlar om resultat/effekter och är tänkt att utvärdera om, och i så fall på vilket sätt, deltagarnas lärande och beteendeförändringar påverkat organisationens verksamhet och effektivitet. Det innebär om/att det går att säga att prestationsförändringar har inträffat på organisationsnivå till följd av en utbildning. Har det till exempelvis resulterat till ett bättre verksamhetsresultat som högre kundnöjdhet eller produktivitet?

Att utvärdera resultat på organisationsnivå är dock särskilt utmanande. Det finns till att börja med många faktorer som kan påverka. Möjligheterna att spåra resultat kan dock finnas om det för organisationen finns relevanta nyckeltal som utvärderades över tid. Ett sådant förfarande skulle också kunna bli lite godtyckligt, men åtminstone fungera som ett dialogunderlag för att kunna säga något om de önskade effekterna för organisationen.

Som tidigare nämnts återfinns det utvärderade ledarutvecklingsprogrammet som en del i Stockholms stads handlingsplan för att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare. Handlingsplanen togs fram under 2015 och implementeringsarbetet pågår under 2016–2018. Handlingsplanen är ett samarbete mellan socialförvaltningen, äldreomsorgen, stadsledningskontoret och de 14 stadsdelsförvaltningarna i Stockholm.

Det fanns alltså en stark koppling mellan identifierad problembild och vad utveckling av chefer/ledare förväntades bidra till, i kombination med de övriga 12 formulerade åtgärder i handlingsplanen. Enligt handlingsplanen behövdes insatser för att "...den omfattande personalomsättningen ska stoppas, administrationen minskas och antalet ärenden per handläggare sänkas". I arbetet med att förbättra arbetssituation handlar



det om att arbeta med flera frågor – samtidigt – för att skapa en stabil grund för att därigenom kunna få en bra arbetssituation. I det här sammanhanget framgår tydligt att det fanns (och finns) hos många en bred samsyn kring att staden som organisation, genom att förbättra socialsekreterares och biståndshandläggares arbetssituation, kan erbjuda kommuninvånare en god verksamhet.

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

Handlingsplanen lyfter vidare att chefernas betydelse att stå rustade under en omställningsperiod där socialtjänsten i Stockholms stad arbetar med att verksamheten ska komma i balans; förbättrad arbetssituation, minskad personalomsättning och en verksamhet med stabil och god kvalitet, kan inte nog betonas. Chefer har en viktig roll för att säkerställa såväl en rättssäker myndighetsutövning som en god arbetssituation.

Med ovan problembild och identifierade utvecklingsområden som bakgrund utformades ledarutvecklingsprogrammet. Tankar om vilka effekter som staden ville skapa med hjälp av att genomföra ledarutvecklingsprogrammet framgår tydligt, dock har vi under vårt arbete inte kunnat hitta några mätetal som initialt skulle kunna användas för att spåra utfallet.

Vi har emellertid under vår utvärderingsperiod fått ta del av två nyckeltal som tillsammans med övriga insatser i handlingsplanen visat på förändring under tidsperioden:

- ✦ Övergripande personalrörligheten har minskat från drygt 18% (2016) till 16,9% (2017)
- ✦ Antal inhyrda konsult-socialsekreterare har minskat från 100 (november 2016) till 58 (april 2018)

Det framgår alltså att det finns en tendens att personalrörligheten har minskat något. Någon i fokusgrupperna anser dock att den fortfarande ligger på för hög nivå. Vilket inflytande själva ledarutvecklingsprogrammet kan ha haft på detta är givetvis inte möjligt att beskriva på ett kvalitativt sätt. Det är dock ett faktum att nyckeltalet minskat och det får anses vara sannolikt att ledarutvecklingsprogrammet bidragit till detta.

Det andra måttet, minskade antalet konsulter, visar en nedgång på drygt 40%. Det är en stor minskning som naturligtvis i första hand minskar kostnaderna för staden men som också kan bidra till ett positivare arbetsklimat, vilket framgick i en av fokusgrupperna. Anlitande av konsulter anses av många vara en dyr lösning på personalomsättningen och ger dessutom inte kontinuitet och utveckling. I en av fokusgrupperna beskrevs arbetsklimatproblematiken på detta sätt:

"Konsulterna som kom in skapade en irritation, de kom in med högre löner och gör de små/roliga uppgifterna, det avlastar inte så mkt med konsulterna utan vi behövde tänka på annat sätt. Rykten om hur mycket konsulter tjänar bidrog till sämre klimat."



Det finns många som vittnar om att arbetsmiljön blivit bättre, och sannolikt har ledarutvecklingen bidragit till detta. Ett fortsatt utvecklingsarbete synes dock finnas när det kommer till ett av ledarutvecklingsprogrammets mål: "... bidra till en god arbetsmiljö och verksamhetsutveckling med brukaren i fokus." Det stärks även av ett citat från en av fokusgrupperna:

"Det är tydligt att arbetsmiljön blivit bättre, däremot har vi inte talat så mycket om "brukaren i fokus". Om jag kan ge mina enhetschefer en bättre arbetsmiljö så spiller det ner, men vi talar inte om brukaren i sig."

Att systematiskt arbeta med att öka brukardelaktighet behöver sannolikt fortsatt byggas in i verksamheterna. Det är viktigt att över tid medvetandegöra att hela arbetet (de samlade åtgärderna i handlingsplanen) med en förbättrad arbetssituation ytterst handlar om att stadens invånare fortsatt ska erbjudas verksamheter av hög kvalitet till största möjliga nytta.

Följeforskning på alla handlingsplanens insatser pågår

Resultatet av införandet av handlingsplanen samtliga insatser, där ledarutvecklingen är en, följs av en forskare vid Högskolan i Gävle, Pia Tham. Resultatet förväntas i början av 2019. Forskaren har i uppdrag att dels under arbetets gång göra en följeutvärdering och dels en slututvärdering. Redan nu framgår utifrån intervjuer en positiv utveckling bland medarbetare och chefer. När slututvärderingen är klar bör PAS också ta del av den för att ytterligare kunna spåra effekter som ledarprogrammet kan ha bidragit till.



5. Governos analys, slutsatser och rekommendationer framåt

I detta avsnitt beskrivs Governos analys av resultatredovisningen samt våra slutsatser och rekommendationer framåt. I det inledande avsnittet ger vi svar på huruvida övergripande syfte och mål med ledarprogrammet kan sägas vara uppnådda. I efterföljande avsnitt ger vi sedan ett fördjupat resonemang kring vad ledarprogrammet för chefer i socialtjänsten i övrigt har lett till. Detta utifrån den analysmodell som vi använt oss av genomgående i datainsamling och analys. Avslutningsvis presenteras ett antal slutsatser och rekommendationer för Stockholms stad att ta ställning till framåt.

5.1. Har syfte och mål för programmet nåtts?

En av Governos uppgifter var att svara på om syfte och mål för ledarprogrammet för chefer i socialtjänsten har uppnåtts. Vår samlade bedömning är att syfte och mål som det var formulerat av personalstrategiska avdelningen i stort kan sägas vara uppnådda. Det visar såväl utvärderingarna som skett löpande under programmets gång (stadens material) som de fokusgrupper med deltagarna som vi genomfört. Det finns mycket som pekar på att en bättre arbetsmiljö har åstadkommit inom socialtjänsten, och det är mycket som pekar på att ledarprogrammet, tillsammans med andra insatser, bidragit till detta.

Det mål som inte kan sägas vara helt uppnått är formuleringen "... med brukaren i fokus" där vi inte fått något belägg att detta är uppnått. Det saknas i såväl de skriftliga utvärderingarna som i de samtal vi haft inom ramen för vårt uppdrag. Meningarna om målet "bygga interna nätverk" går också något isär där några menar att det fanns större förväntningar på vad detta skulle innebära. Å andra sidan menar vissa att de fått större nätverk, eller fördjupade, med några av deltagarna eller att man som ett resultat av programmet byggt nätverk på den egna arbetsplatsen.

5.2. Fördjupning av vad programmet lett till

En annan uppgift för Governo har varit att fördjupa bilden av vad ledarprogrammet för chefer i socialtjänsten faktiskt lett till – både för deltagare och för staden i stort. Vi har som tidigare nämnts använt en utvärderingsmodell (Kirkpatrick) som möjliggör att dra slutsatser ur flera perspektiv - hur har programmet upplevts, vilket lärande det lett till och vilka konsekvenser det fått på deltagarnas beteende i vardagen samt vilka nyttor programmet gett organisationen som helhet.

Vi ser att utfallet på den första nivån i analysmodellen är väldigt tydlig. Deltagarnas reaktioner under och efter genomfört program är mycket positiva, det finns en samsyn och alla framhåller vikten av att staden satsar på sina chefer. Att staden i en ansträngd arbetssituation inom socialtjänsten rustar och fokuserar på cheferna uppfattas vara mycket värdefullt.



När det kommer till den andra nivån då vi undersöker lärande och utifrån det perspektivet mäter mot uppsatta syfte och mål kan vi konstatera att deltagarna i huvudsak fått de insikter och kunskaper programmet syftade till. Många menar att kunskap om kommunikation, dialog, grupprocesser och situationsanpassat ledarskap är det som varit mest värdeskapande – det framkommer i både samtal med deltagarna och i de utvärderingar som gjorts. Även "nyttotivåerna" är höga, både vad gäller programmets nytta för personlig utveckling samt för deltagarna i deras chefs- och ledarroll. Deltagarna tycks se utveckling i flera perspektiv, dels hur man ska agera som ledare i en särskilt ansträngd situation, dels som individer (personlig utveckling). Det är en uppfattning som också tycks råda oavsett chefsroll.

Den tredje nivån i modellen undersöker beteende, hur deltagarna beskriver hur de applicerat lärdomarna av programmet i sin vardag. Vi har tack vare de individuella skattningar som gjorts kunnat fånga om det skett någon upplevd förflyttning avseende beteende. Här får vi motstridiga bilder, där många av deltagarna själva skattat sig lägre efter genomfört program, utifrån ett antal utvecklingsområden. Medarbetarna skattade däremot sina chefer högre efter genomfört program. En tolkning kan vara att programmet lett till en ökad självinsikt vilket gjort att deltagarna blivit mer försiktiga i sin skattning efter att de gått programmet. Att medarbetarna dock skattat cheferna högre anser vi vara en indikation på att någon form av utveckling skett. Eftersom vi dock inte vet med säkerhet om det är samma medarbetare som deltagit i skattningen ska en tolkning göras med försiktighet.

När vi sedan ställer mer ingående frågor i fokusgrupperna, kring programmets effekt på beteende får vi ytterligare en bild. Somliga kan beskriva hur de nu använder några av de metoder och modeller de lärt sig och det finns de som uttrycker att de idag känner sig mer rustade att ta sig an en ständigt föränderlig "vardag". Samtidigt menar somliga att det just är vardagen som är en utmaning vad gäller att ta till nya grepp eller bemöta situationer på ett nytt sätt. Att dock bli utvald att gå ett ledarprogram menar många varit stärkande i sig, och att det får en effekt på så vis att man som grupp känner sig privilegierad.

I det avslutande steget undersökte vi vad programmet gett för resultat för organisationen, det vill säga staden i stort och dess enskilda verksamheter, där deltagarna är verksamma. Att mäta programmets resultat och effekt på organisationsnivå är svårt – både ur ett verksamhetsspecifikt perspektiv och ännu svårare ur ett mer stadsövergripande perspektiv. Svårigheterna ligger i att det är en utmaning att mäta en isolerad effekt av en viss insats då den påverkas av mycket.

Det gäller inte minst i detta fall då det finns en handlingsplan med 13 olika insatser, där ledarprogrammet är ett, till grund för förbättringsaktiviteter. Vi ser dock en stor fördel med ledarprogrammets formulerade mål att ett av dem uttryckligen lyfter brukarperspektivet, det vill säga de som verksamheten är till för. Genom att fortsätta att bevaka, följa upp och utveckla hur ett systematiskt arbete med verksamhetsutveckling med brukaren i fokus, har socialtjänsten och Stockholm stad mycket att vinna. Många chefer inom socialtjänsten har nu genomgått programmet och det börjar finnas ett "nät" av liknande kunskaper i organisationen. Chefer på många olika nivåer har via



ledarutvecklingsprogrammet fått ett gemensamt "språk". Det torde till exempel underlätta kommunikation och utveckling med brukaren i fokus.

5.3. Slutsatser och rekommendationer framåt

Sammanfattningsvis kan vi säga att ledarutvecklingsprogrammet för chefer i socialtjänsten varit framgångsrikt i det att genomförandet varit lyckosamt och att deltagarna ser stort värde och nytta av programmet. I bakgrunden för genomförandet av ledarutvecklingsprogrammet finns också en tydlig behovsanalys med identifierade utvecklingsområden för chefer. Det möjliggör en tydlighet i förväntningar på såväl deltagare som på utfall av programmet. I ett av målen för programmet återfinns även brukarfokus, vilket vi anser vara ett nödvändigt perspektiv för att kunna medvetandegöra, föra dialog och utveckla synsättet med att spåra effekter och nyttor på organisations- eller staden nivå.

Vi vill lyfta upp tre områden som vi anser vara särskilt viktiga för staden att beakta framåt:

✦ Fortsätt med insatser till den här målgruppen

- Än mer fokus på ämnet leda i förändring för att fortsatt hantera utmaningar i verksamheten. Modulen ledarskap i en komplex och föränderlig värld anses vara viktig, det framgår av fokusgrupperna, samtidigt har denna modul fått lägst omdöme.
- Många chefer (och medarbetare) är nya inom staden. Fortsätt därför föra dialog och samtal om vikten och effekterna av ledarutveckling samt hur det påverkar arbetssituationen och verksamhetsutveckling med brukaren i fokus.

✦ Fortsätt skapa goda förutsättningar för deltagare

- Vikten av att skapa förutsättningar kan inte nog betonas. Dock behöver det finnas en rimlighet i tillhandahållen struktur från PAS jämfört med deltagarnas egna ansvar. Hur skapas eget ansvar i en organisation gällande ledarskap? Fortsätt utforska i dialog med deltagande chefer hur detta kan utvecklas. Det är mycket en kulturfråga och en fråga om balans mellan kontroll och tillit.
- Överordnade chefers närvaro. Det finns redan en tydlig instruktion och tanke om dessa chefers deltagande, men det är inte fullt ut omsatt i praktiken. Fortsätt utforska (kanske i nära dialog med cheferna) hur det går att ställa än tydligare förväntningar på överordnad chefs närvaro i underordnad chefs ledarutveckling för att också skapa uthållighet över tid.
- Öka deltagarnas prioritering av utbildningstillfällena – både under programmets gång, och efteråt. Här går det att vara än tydligare i förväntningar på överordnade chefers uppföljning och uppmuntran till återkoppling till den egna verksamheten efter avslutat program.

✦ Skapa en tydligare bild av mätningar/utvärderingar och identifiera mätetal



- Medvetenhet och tankar om effekter på olika nivåer vad gäller ledarutvecklingsprogrammet har funnits, dock har inte tydliga mätetal beslutats och använts i utvärderingarna. Förstärk perspektivet "med brukaren i fokus". Fortsätt peka på hur ledarutvecklingsprogrammet leder till förbättringar av Stockholm stads verksamheter och brukarens uppfattning av Stockholm stad. Identifiera och följ upp mätetal för att än mer spåra effekter, före ledarprogrammets start.
- Många utvärderingar har gjorts under programmets gång och efter avslut, men det synes saknas en bild av hur de olika mätningarna förhåller sig till varandra och det saknas till viss del en röd tråd mellan utvärderingsfrågorna och de syften och mål som finns uppsatta.

Avslutningsvis ser vi att denna satsning varit mycket värdefull för en verksamhet som under en tid haft stora utmaningar. Utmaningar som satt ledarskapet än mer i fokus, som en viktig faktor för att kunna bedriva ett både svårt och nödvändigt förändringsarbete. Forskning pekar även på att ledarutveckling ger effekt för organisationer i stort men även att ledarskap har en viktig inverkan på arbetsmiljö och medarbetarnas uppfattning om sin arbetssituation. Chefer har en viktig roll i arbetet med att säkerställa en god arbetsmiljö och att därigenom rusta verksamheterna att möta de utmaningar som staden står inför. Perspektiv som än mer förstärker att Stockholms stads även fortsättningsvis bör satsa på ledarutvecklingsprogram för chefer inom socialtjänsten. Ett arbete vi ser att staden också har goda förutsättningar att fortsatt bedriva.



6. Bilagor

Bilaga 1 – Källförteckning dokumentstudier

Material från Stockholms stad

- ✦ Informationsmaterial om ledarutvecklingsprogrammets upplägg och innehåll.
- ✦ Stockholms stads handlingsplan för att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare. 2016-01-27.
- ✦ Utvärderingar gjorda i anslutning till avslutat program, 2016–2018.
- ✦ Grupprapporter, deltagarnas och medarbetarnas skattningar före och efter programmet, 2016–2018.

Forskningslitteratur och artiklar

- ✦ The Kirkpatrick Four-Level Training Evaluation Model. 1959.
- ✦ Lotta Dellve och Andrea Eriksson. Hållbart ledarskap: i vardag och förändring, Högskolan i Borås, Borås. 2016.
- ✦ Christina N. Lacerenza, Denise L. Reyes, Shannon L. Marlow, Dana L. Joseph, Eduardo Salas - Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. 2017.

Bilaga 2 – Bearbetning nytta för personlig utveckling

Governos bearbetning av material från Stockholm stad. Sammanfattning av nytta för den personliga utvecklingen som de olika momenten bidragit till. Deltagarna kunde markera flera insikter för respektive moment.

	Fördjupat mina insikter inom redan kända områden	Gett mig insikter inom något helt nytt område	Gett mig insikter som fått mig att tänka om i något avseende	Gett mig stöd för tidigare värderingar	Fått mig att ändra mina värderingar i något avseende	Nytnivåer per moment
Situationsanpassat ledarskap	69	27	56	46	19	217
Personlighet och arbetsprestation	60	29	72	39	31	231
Att leda genom andra ledare	3	1	4	2	4	14
Ledarskap i en komplex och föränderlig värld	47	37	44	47	21	196
Gruppdynamik	76	22	50	53	22	223
Kommunikation och feedback	70	15	64	49	23	222
Dialog och beteendeförändring	55	28	57	44	33	217
Nytta per område (programmet som helhet)	380	159	347	280	154	



Bilaga 3 – Governos självskattningsmatris som användes i fokusgrupper

Utifrån syfte och mål – vad har programmet lett till för dig? Självskattningsövning, 1 = mycket liten utsträckning/grad, 5 = mycket hög utsträckning/grad

I vilken utsträckning upplever du att du genom programmet nu har;	1	2	3	4	5
Ökad kunskap om ledarskap som bidrar till en god arbetsmiljö och verksamhetsutveckling med brukaren i fokus					
Byggt interna nätverk för ett ökat erfarenhetsutbyte och lärande kopplat till chefsuppdraget					

I vilken grad upplever du att programmet gett fördjupade kunskaper och insikter om;	1	2	3	4	5
Dig själv, dina styrkor, utvecklingsområden och drivkrafter					
Kommunikation, dialog och beteendeförändring					
Grupprocesser och gruppers utveckling					
Att leda individer och grupper på ett effektivt sätt					

	VT16								HT16				VT17				HT17				VT18				
	Enhetschef1				Enhetschef2				Avdelningschef		Enhetschef		Före		Efter		Bitr enhetschef1		Bitr enhetschef2		Bitr enhetschef1		Bitr enhetschef2		
	Före		Efter		Före		Efter		Före	Efter	Före	Efter	Båda grupper		Enhetschef1	Enhetschef2	Före	Efter	Före	Efter	Före	Efter	Före	Efter	
	Egen Andra	Egen Andra	Egen Andra	Egen Andra	Egen Andra	Egen Andra	Egen Andra	Egen Andra	Egen Andra	Egen Andra	Egen Andra	Egen Andra	Egen Andra	Egen Andra	Egen Andra	Egen Andra	Egen Andra	Egen Andra	Egen Andra	Egen Andra	Egen Andra	Egen Andra	Egen Andra	Egen Andra	
Kommunikation	3,9	4,0	3,2	3,4	4,0	4,1	4,0	4,1	3,6	3,6	3,7	3,9	4,0	3,8	3,9	4,0	3,8	3,6	3,7	4,0	4,1	3,9	4,0	3,8	4,0
Samarbete	4,3	3,9	3,5	3,4	4,3	4,2	4,1	4,2	3,8	3,8	3,9	3,9	4,2	3,8	4,0	4,0	4,1	3,9	4,1	3,9	4,2	4,2	4,2	4,0	4,1
Problemlösning	4,4	4,2	4,3	3,5	4,3	4,2	4,0	4,3	3,8	3,5	4,1	4,1	4,2	3,9	3,9	4,1	4,1	4,0	4,2	4,0	4,0	4,2	4,2	3,9	4,0
Relation	4,3	4,2	4,3	3,6	4,0	4,2	3,7	4,2	4,2	4,3	4,2	4,3	4,3	4,0	4,1	4,3	4,2	4,1	4,1	4,1	4,2	4,3	4,1	4,4	4,1
Anpassning	4,3	4,3	3,6	3,5	4,0	4,1	3,8	4,1	4,1	3,9	4,0	4,1	4,3	4,0	4,0	4,1	4,1	4,0	3,9	3,9	4,3	4,3	4,2	4,1	4,1
Självinsikt	4,3	4,0	4,3	3,5	4,3	4,0	4,0	4,1	3,8	3,9	3,9	4,0	4,3	3,7	4,1	3,8	4,2	3,8	4,1	3,9	4,1	4,0	4,3	4,0	4,1

Rörlighet biståndshandläggare och socialsekreterare 2013-2018

Inledning

I denna rapport redovisas statistik över avgångar bland tillsvidareanställda biståndshandläggare och socialsekreterare. Statistiken beskriver utvecklingen 2013 – 2018 och ingår som en del i uppföljningen av handlingsplanen för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare.

Rörligheten redovisas per yrkesgrupp och per stadsdel samt totalt för staden. I slutet av respektive avsnitt finns en tabell som redovisar antal avgångar och totalt antal anställda.

Den övergripande bilden är en tydlig ökning av rörligheten för båda yrkesgrupperna mellan 2013 och 2016. Rörligheten har minskat under 2017 och 2018 för båda yrkesgrupperna. På stadsdelsnivå är bilden mindre entydig vilket delvis kan förklaras av att det kan röra sig om få personer och att ett procenttal då blir missvisande.

Definitioner:

Måttet för personalrörlighet är andelen tillsvidareanställningar som avslutats under ett år, vilket beräknats som antal tillsvidareanställningar 31/12-2012 som har avslutats under perioden 31/12-2012 t.o.m. 31/12-2013 dividerat med det totala antalet tillsvidareanställningar 31/12-2012, och på samma sätt för anställningar 31/12-2013, 31/12-2014 och 31/12-2015 och 31/12-2016 som avslutats under 2014, 2015, 2016, 2017 respektive 2018.

Personalrörlighet i staden totalt inkluderar avgångsväg "slutat i staden".

Personalrörlighet per förvaltning inkluderar avgångsväg "slutat i staden" och "till annan förvaltning".

Avgångsväg "inom förvaltning" ingår inte i statistiken.

Statistiken är uppdelad efter följande avgångsorsaker: "Egen begäran Extern", "Egen begäran Intern".

I "Alla avgångsorsaker" ingår egen begäran extern/intern (beroende på om det är totalt för staden eller per förvaltning), ålderspension och övriga orsaker.

Med avgångsorsak "**Egen begäran Extern**" avses avgångar där personen **slutat i staden**.

Med "**Egen begäran Intern**" avses personer som slutat på sin nuvarande förvaltning för att påbörja ny anställning på **annan förvaltning i staden**.

Urval:

Månadsavlönade

Avtal 01

Tillsvidareanställningar

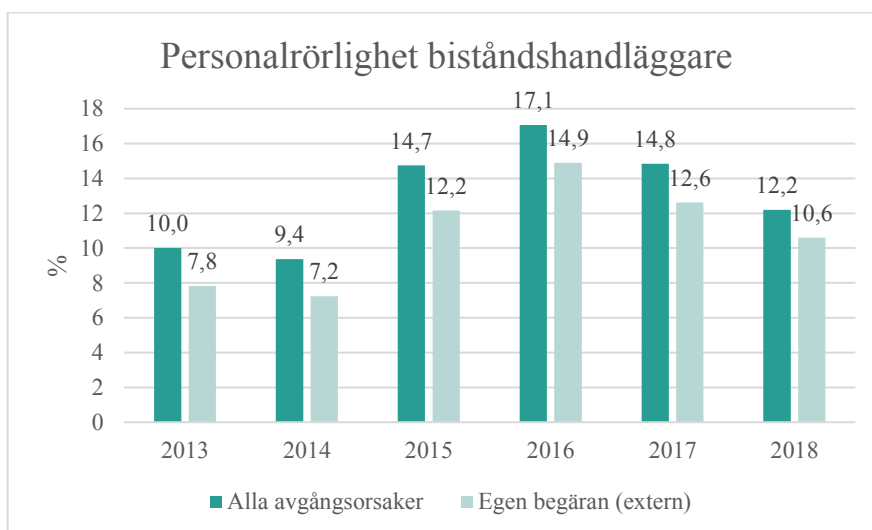
Ej vilande anställningar

Verksamhetsområden: Äldreomsorg, Individ- och familjeomsorg och Stöd och service till personer med funktionsnedsättning

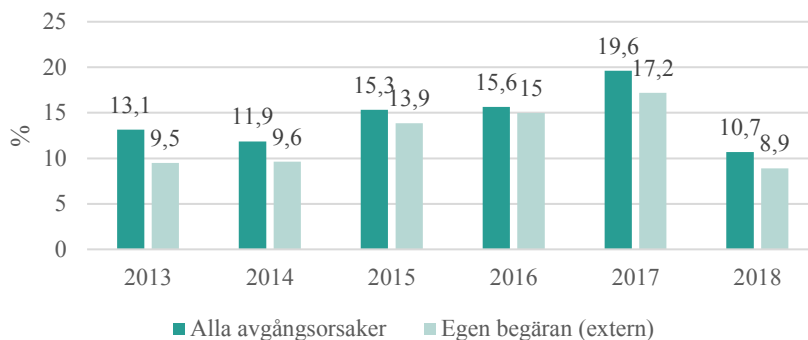
Befattningar: Biståndshandläggare (inkluderar befattningarna biståndshandläggare och biståndsbedömare),

Socialsekreterare (inkluderar befattningarna socialsekreterare, socialsekreterare/missbruk, socialsekreterare myndighet barn och unga, socialsekreterare myndighet vuxna, socialsekreterare myndighet ekonomiskt bistånd samt socialsekreterare samtal och rådgivning).

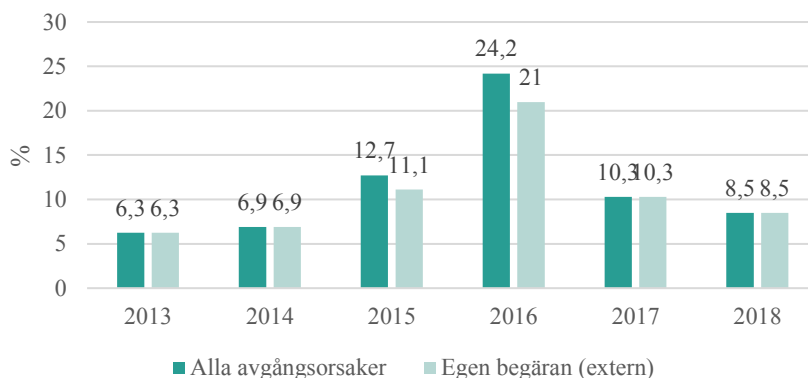
Personalrörlighet biståndshandläggare



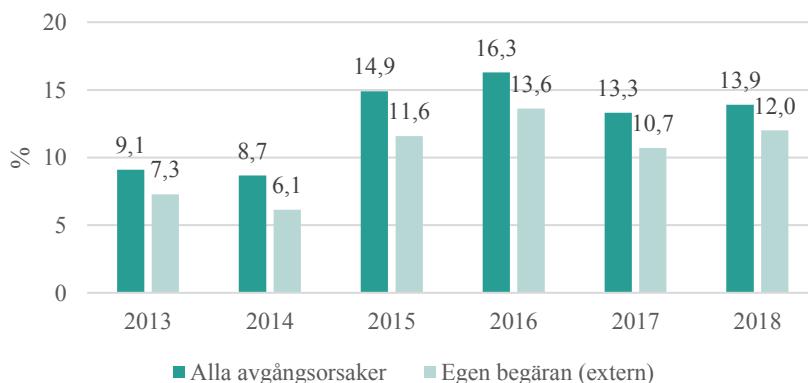
Personalrörlighet biståndshandläggare Stöd och service till personer med funktionsnedsättning



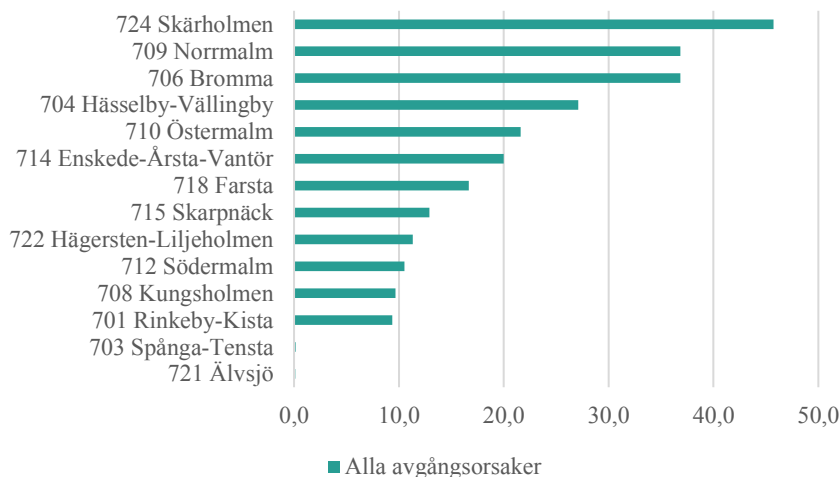
Personalrörlighet biståndshandläggare Individ- och familjeomsorg



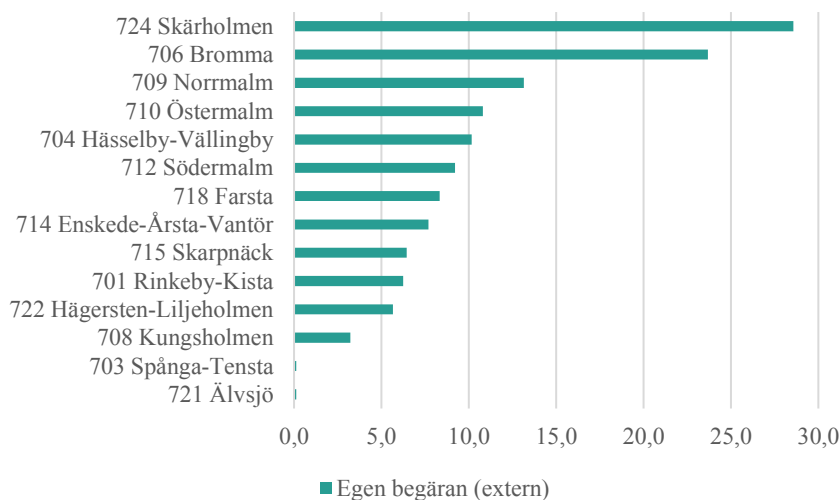
Personalrörlighet biståndshandläggare Äldreomsorg

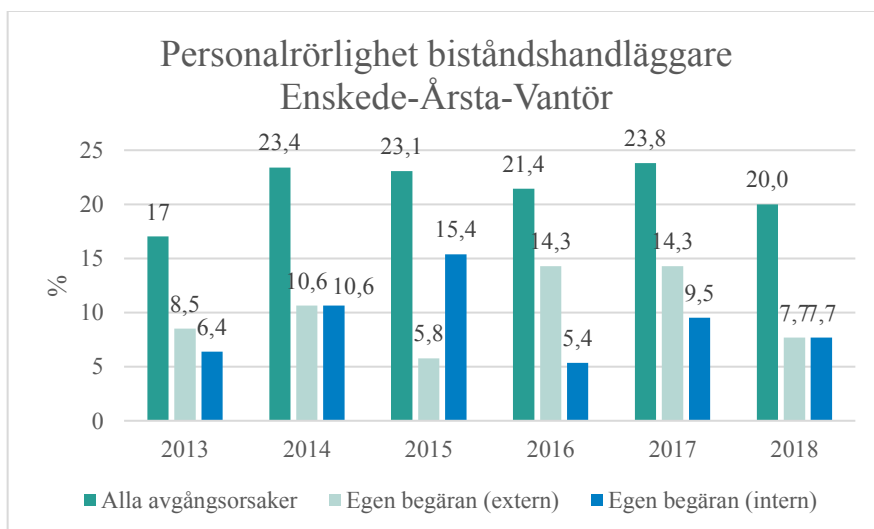
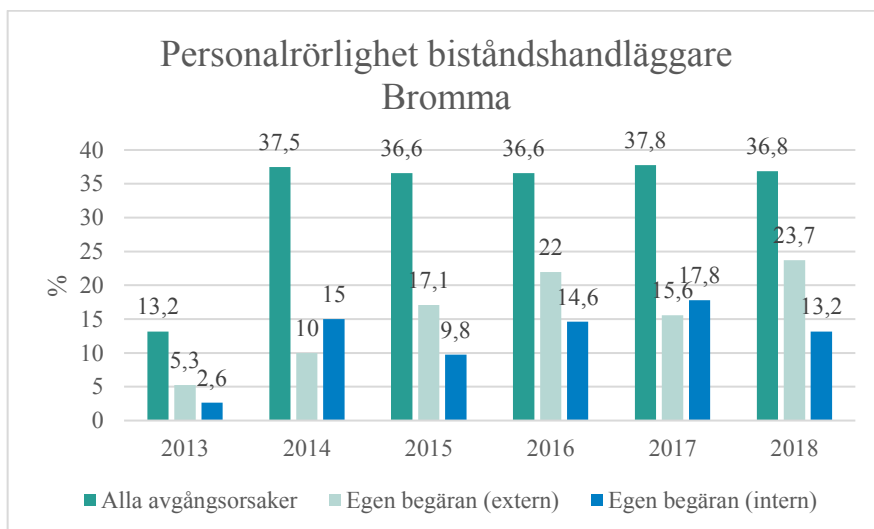
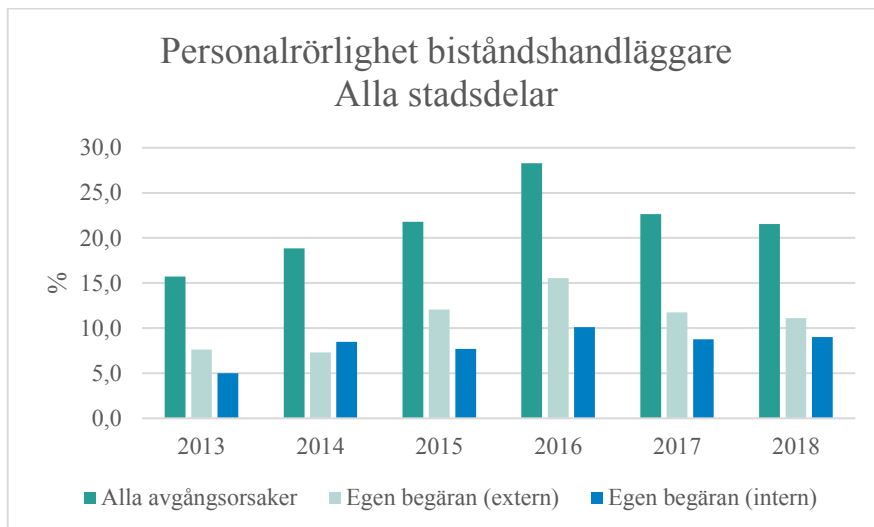


Personalrörlighet biståndshandläggare alla avgångsorsaker 2018

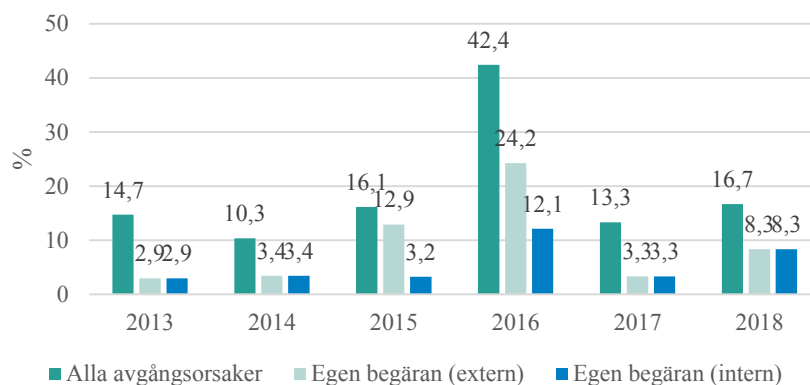


Personalrörlighet biståndshandläggare egen begäran extern 2018

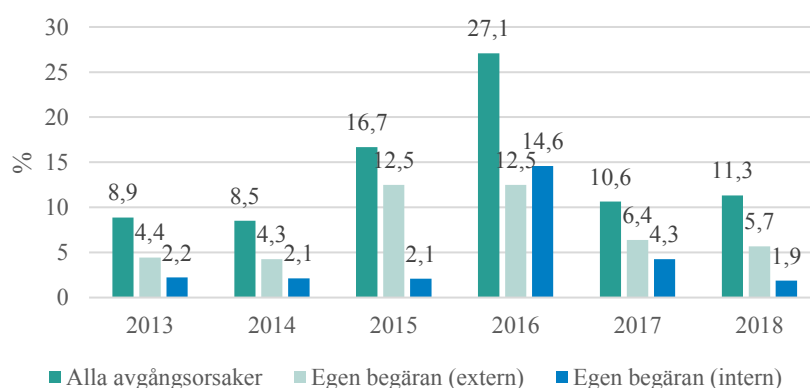




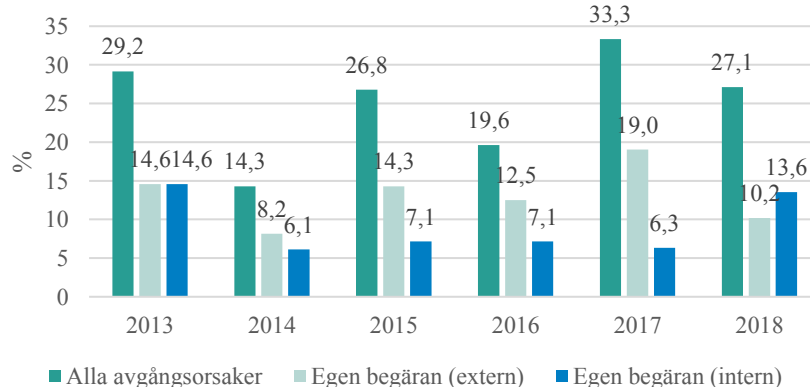
Personalrörlighet biståndshandläggare Farsta



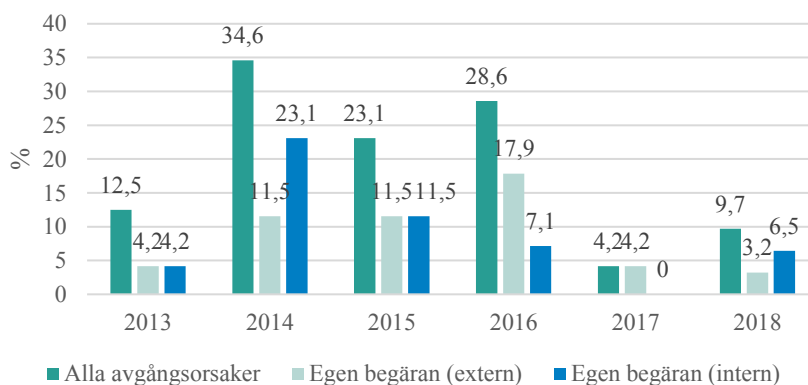
Personalrörlighet biståndshandläggare Hägersten-Liljeholmen



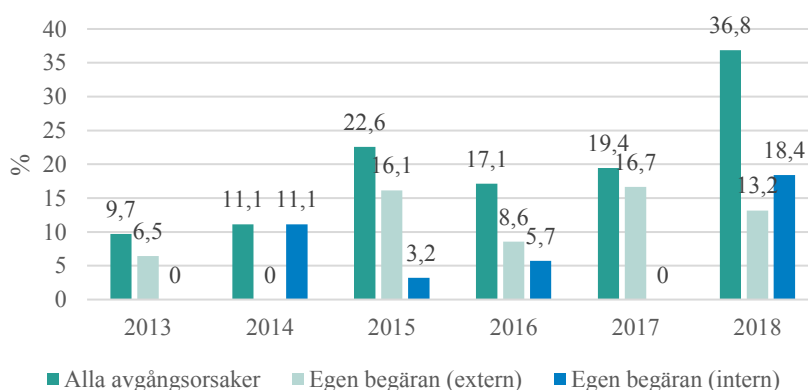
Personalrörlighet biståndshandläggare Hässelby-Vällingby



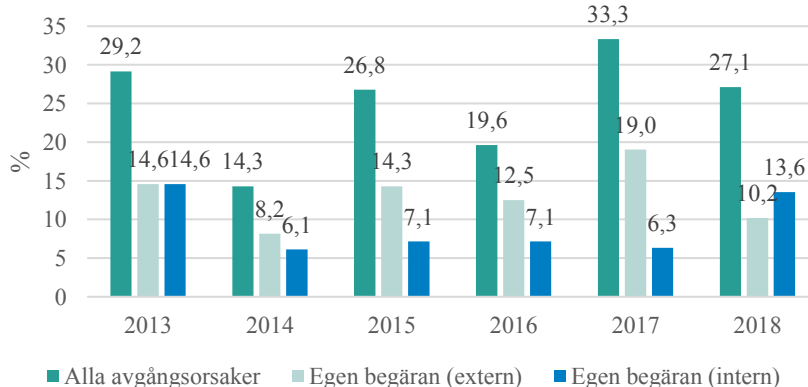
Personalrörlighet biståndshandläggare Kungsholmen



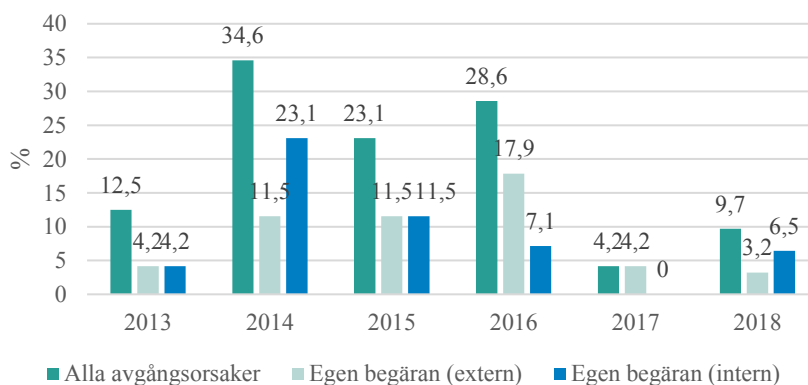
Personalrörlighet biståndshandläggare Norrmalm



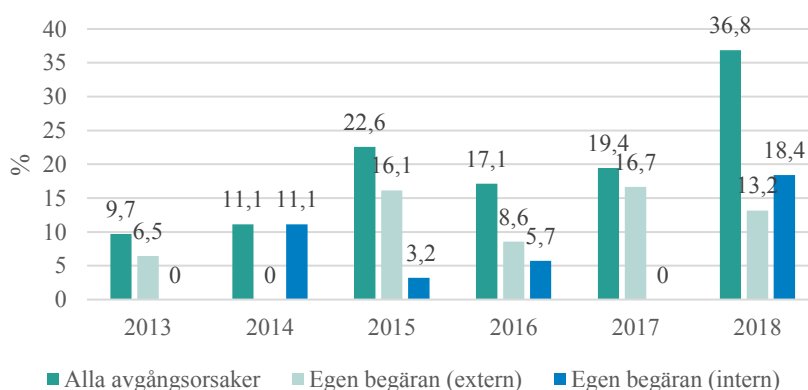
Personalrörlighet biståndshandläggare Hässelby-Vällingby



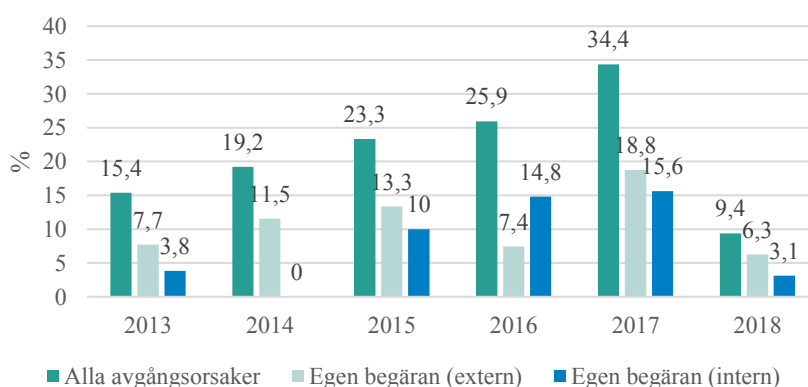
Personalsrörlighet biståndshandläggare Kungsholmen

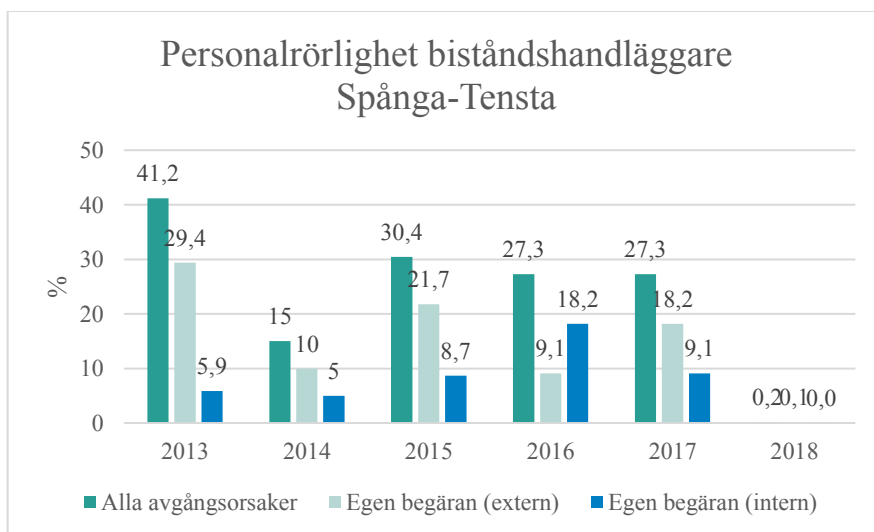
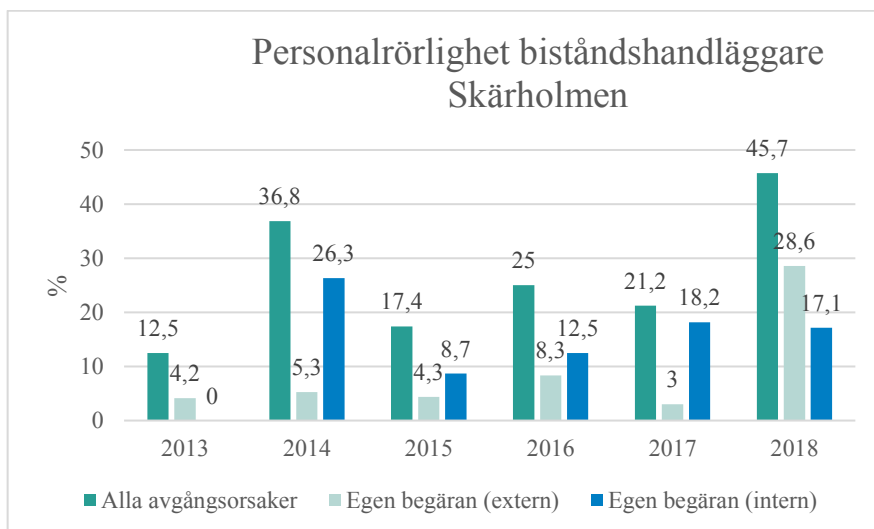
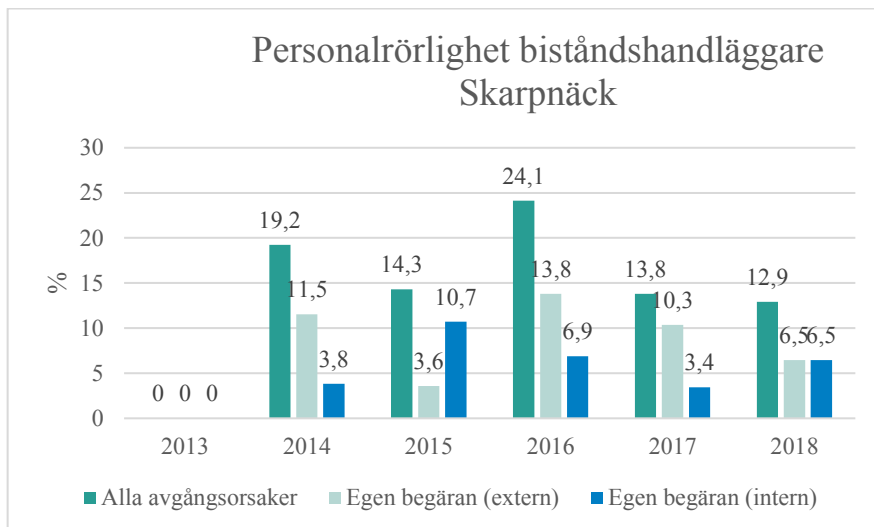


Personalsrörlighet biståndshandläggare Norrmalm

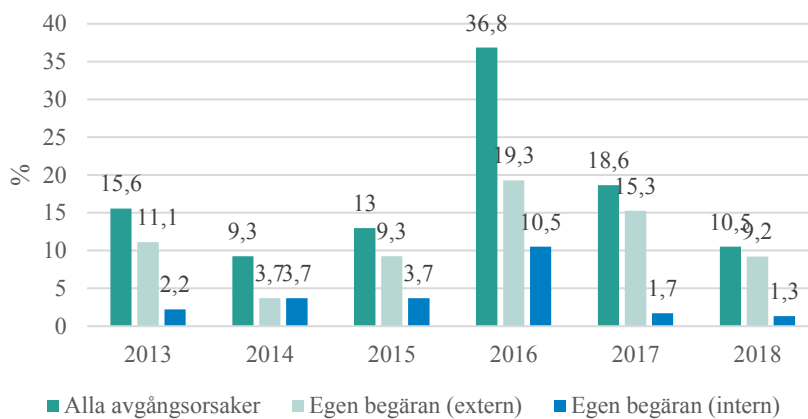


Personalsrörlighet biståndshandläggare Rinkeby-Kista

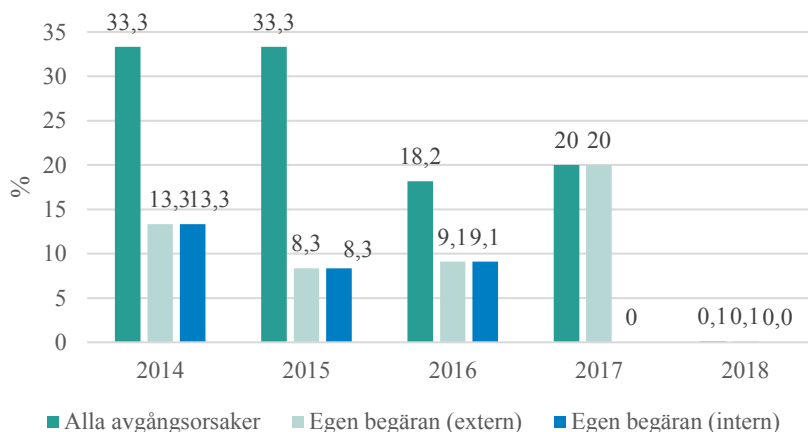




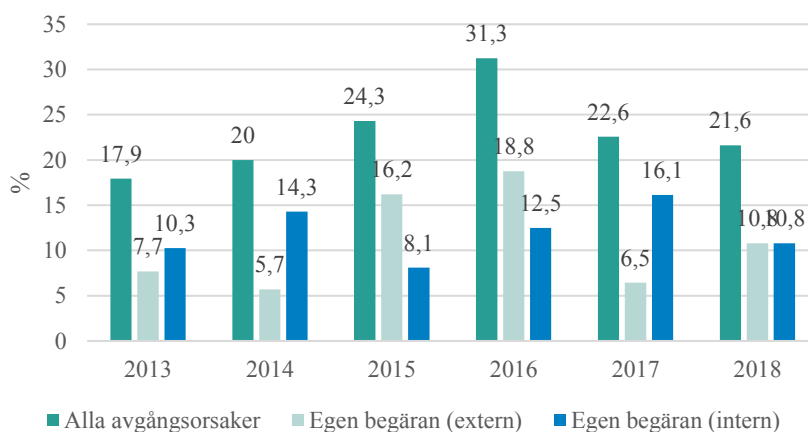
Personalrörlighet biståndshandläggare Södermalm



Personalrörlighet biståndshandläggare Älvsjö



Personalrörlighet biståndshandläggare Östermalm



Antal

Här redovisas antal avslutade anställningar/totalt antal anställningar. Som exempel: I Rinkeby-Kista 2013 slutade 4 av 26 tillsvidareanställda biståndshandläggare.

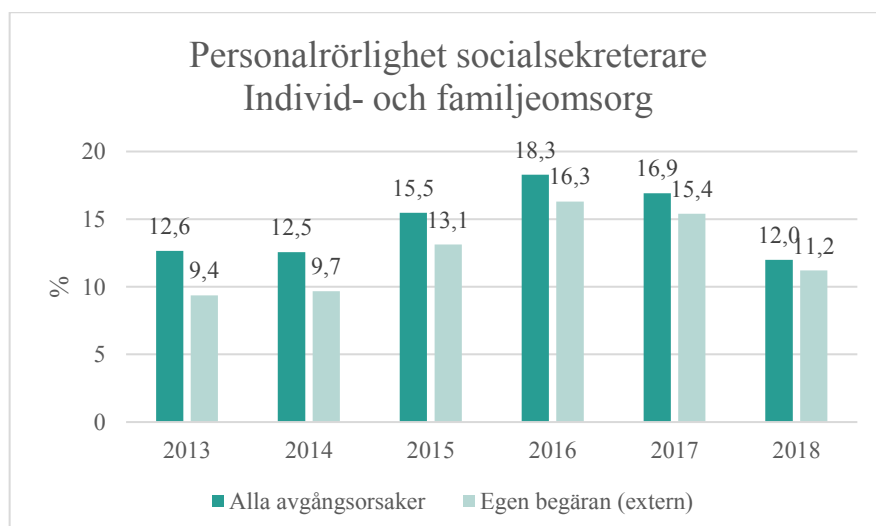
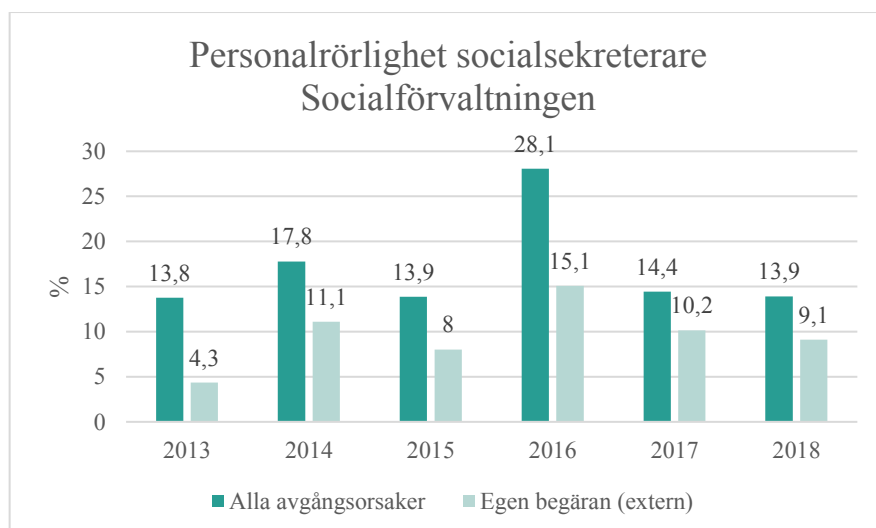
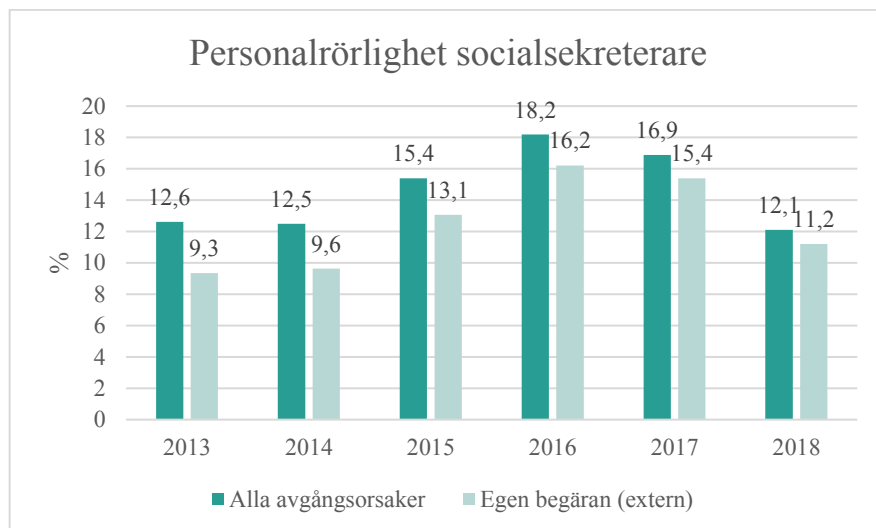
Biståndshandläggare – Alla orsaker	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Rinkeby-Kista	4/26	5/26	7/30	7/27	11/32	3/32
Spånga-Tensta	7/17	3/20	7/23	6/22	6/22	4/25
Hässelby-Vällingby	14/48	7/49	15/56	11/56	21/63	16/59
Bromma	5/38	15/40	15/41	15/41	17/45	14/38
Kungsholmen	3/24	9/26	6/26	8/28	1/24	3/31
Norrmalm	3/31	3/27	7/31	6/35	7/36	14/38
Östermalm	7/39	7/35	9/37	10/32	7/31	8/37
Södermalm	7/45	5/54	7/54	21/57	11/59	8/76
Enskede-Årsta-Vantör	8/47	11/47	12/52	12/56	15/63	13/65
Skarpnäck	0/25	5/26	4/28	7/29	4/29	4/31
Farsta	5/34	3/29	5/31	14/33	4/30	6/36
Älvsjö	2/14	5/15	4/12	2/11	3/15	2/17
Hägersten-Liljeholmen	4/45	4/47	8/48	13/48	5/47	6/53
Skärholmen	3/24	7/19	4/23	6/24	7/33	16/35
Stadsdelar total	72/45 7	89/46 0	110/49 2	138/49 9	119/52 9	117/57 3
Socialförvaltningen	0/3	4/7	2/7	2/7	0/7	0/9
Äldreförvaltningen	0/0	0/3	0/3	1/4	2/3	0/1
Individ- och familjeomsorg	3/48	4/58	8/63	15/62	7/68	7/82
Stöd och service till personer med funktionsnedsättning	18/13 7	16/13 5	21/137	23/147	32/163	18/169
Äldreomsorg	25/27 5	24/27 7	45/302	49/301	41/308	46/332
Biståndshandläggare total	46/46 0	44/47 0	74/502	87/510	80/539	71/583

biståndshandläggare – egen begäran extern (dvs lämnat staden)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Rinkeby-Kista	2/26	3/26	4/30	2/27	6/32	2/32
Spånga-Tensta	5/17	2/20	5/23	2/22	4/22	3/25
Hässelby-Vällingby	7/48	4/49	8/56	7/56	12/63	6/59
Bromma	2/38	4/40	7/41	9/41	7/45	9/38
Kungsholmen	1/24	3/26	3/26	5/28	1/24	1/31

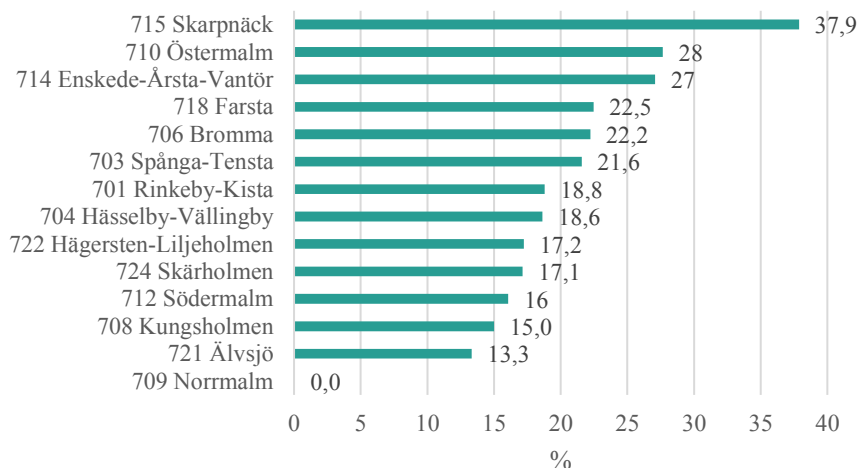
Normalm	2/31	0/27	5/31	3/35	6/36	5/38
Östermalm	3/39	2/35	6/37	6/32	2/31	4/37
Södermalm	5/45	2/54	5/54	11/57	9/59	7/76
Enskede-Årsta-Vantör	4/47	5/47	3/52	8/56	9/63	5/65
Skarpnäck	0/25	3/26	1/28	4/29	3/29	2/31
Farsta	1/34	1/29	4/31	8/33	1/30	3/36
Älvsjö	1/14	2/15	1/12	1/11	3/15	2/17
Hägersten-Liljeholmen	2/45	2/47	6/48	6/48	3/47	3/53
Skärholmen	1/24	1/19	1/23	2/24	1/33	10/35
Stadsdelar total	36/457	34/460	59/492	74/499	67/529	62/573
Socialförvaltningen	0/3	0/7	2/7	2/7	0/7	0/9
Äldreförvaltningen	0/0	0/3	0/3	0/4	1/3	0/1
Individ- och familjeomsorg	3/48	4/58	7/63	13/62	7/68	7/82
Stöd och service till personer med funktionsnedsättning	13/137	13/135	19/137	22/147	28/163	15/169
Äldreomsorg	20/275	17/277	35/302	41/301	33/308	40/332
Biståndshandläggare total	36/460	34/470	61/502	76/510	68/539	62/583

biståndshandläggare – egen begäran intern(dvs gått till annan förvaltning)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Rinkeby-Kista	1/26	0/26	3/30	4/27	5/32	1/32
Spånga-Tensta	1/17	1/20	2/23	4/22	2/22	1/25
Hässelby-Vällingby	7/48	3/49	4/56	4/56	4/63	8/59
Bromma	1/38	6/40	4/41	6/41	8/45	5/38
Kungsholmen	1/24	6/26	3/26	2/28	0/24	2/31
Normalm	0/31	3/27	1/31	2/35	0/36	7/38
Östermalm	4/39	5/35	3/37	4/32	5/31	4/37
Södermalm	1/45	2/54	2/54	6/57	1/59	1/76
Enskede-Årsta-Vantör	3/47	5/47	8/52	3/56	6/63	5/65
Skarpnäck	0/25	1/26	3/28	2/29	1/29	2/31
Farsta	1/34	1/29	1/31	4/33	1/30	3/36
Älvsjö	1/14	2/15	1/12	1/11	0/15	0/17
Hägersten-Liljeholmen	1/45	1/47	1/48	7/48	2/47	1/53
Skärholmen	0/24	5/19	2/23	3/24	6/33	6/35
Stadsdelar total	22/457	41/460	38/492	52/499	41/529	46/573

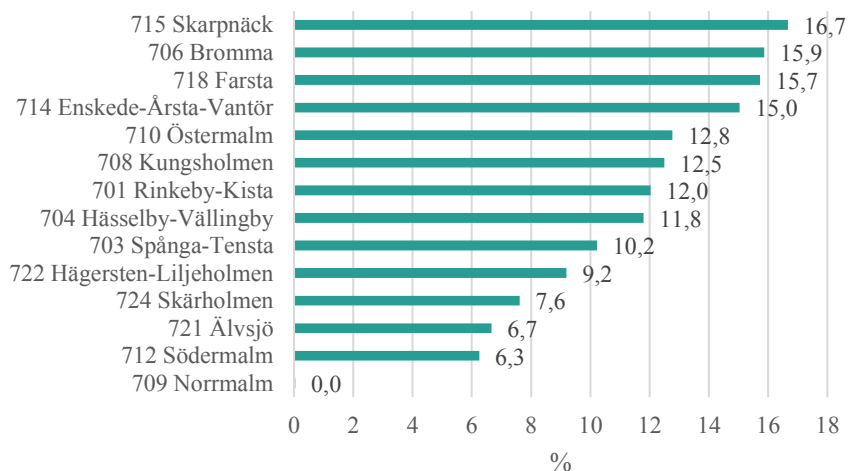
Personalrörlighet socialsekreterare



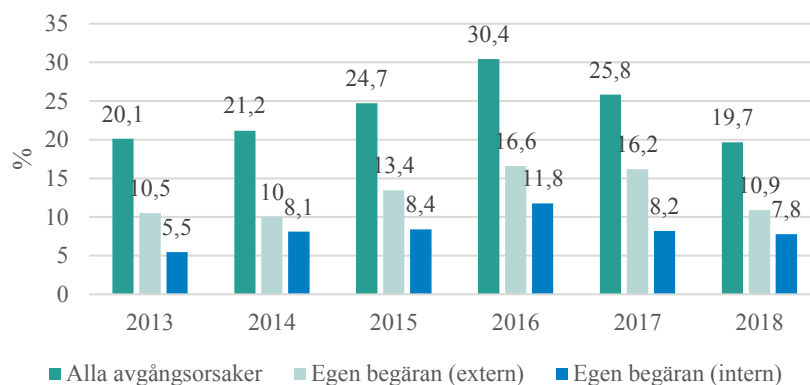
Personalrörlighet socialsekreterare alla avgångsorsaker 2018



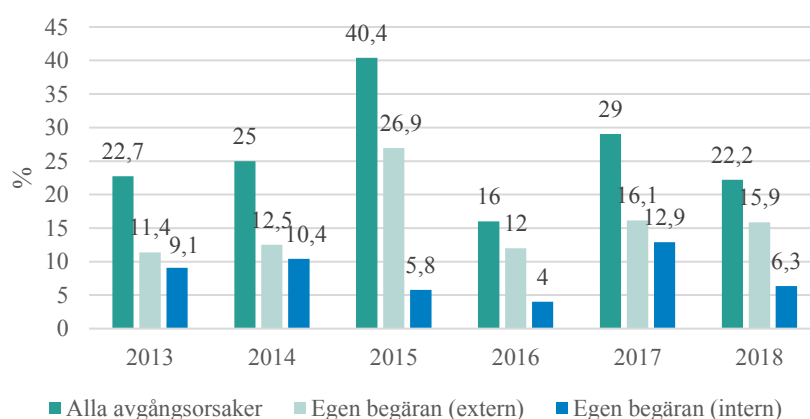
Personalrörlighet socialsekreterare Egen begäran extern 2017



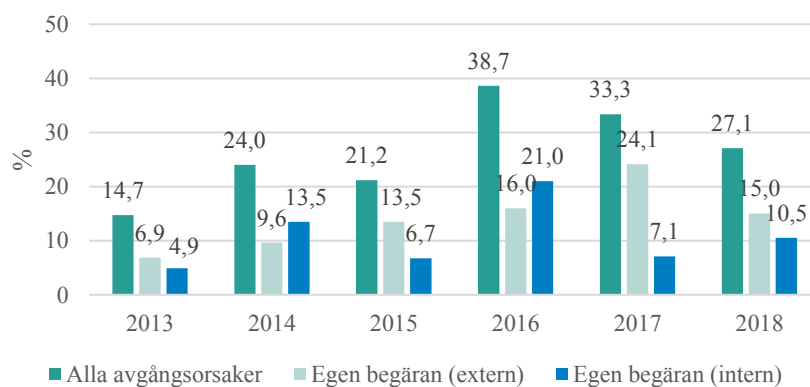
Personrörlighet socialsekreterare Alla stadsdelar



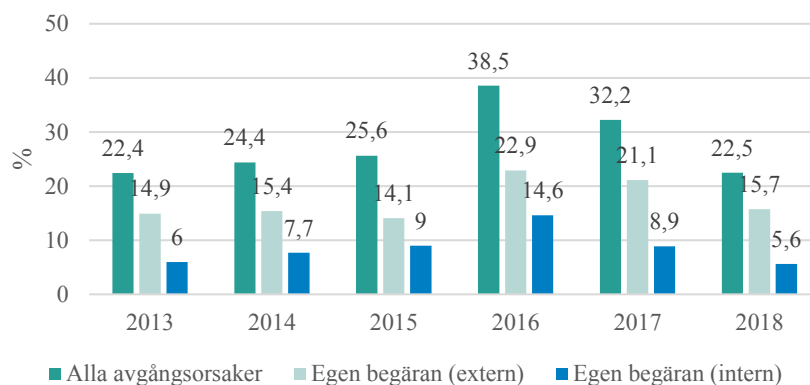
Personrörlighet socialsekreterare Bromma



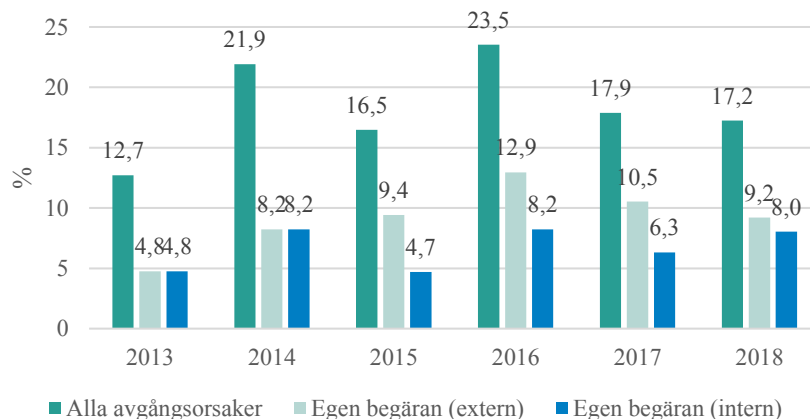
Personrörlighet socialsekreterare Enskede-Årsta-Vantör



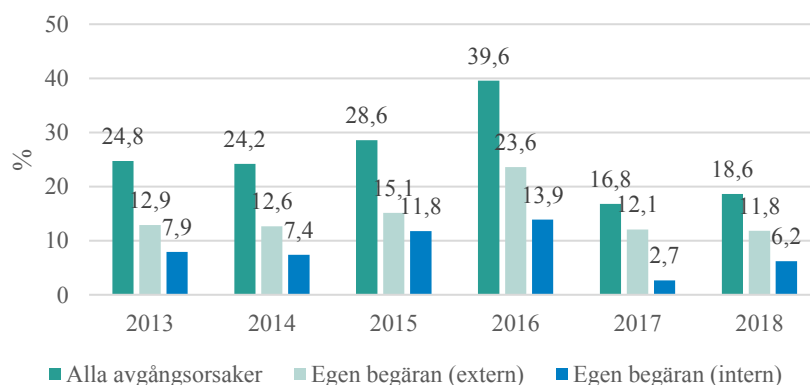
Personالررلرghet socialsekreterare Farsta



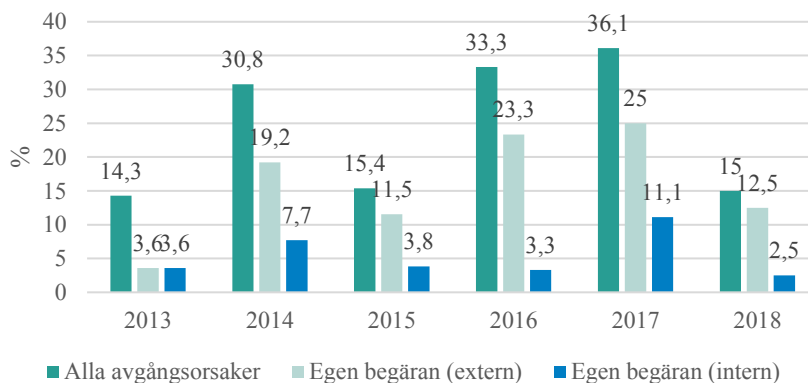
Personالررلرghet socialsekreterare Hägersten-Liljeholmen



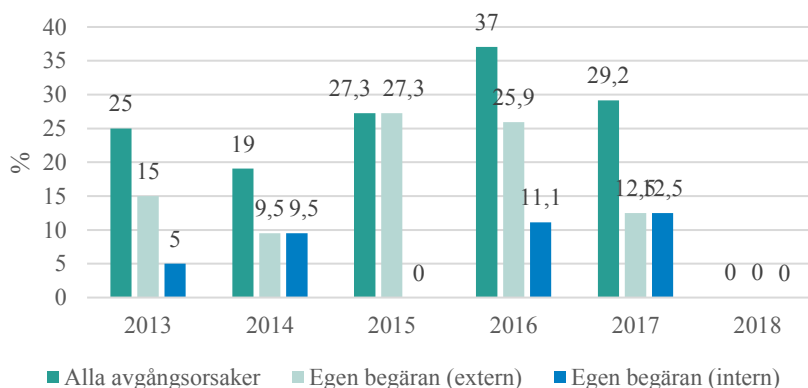
Personالررلرghet socialsekreterare Hässelby-Vällingby



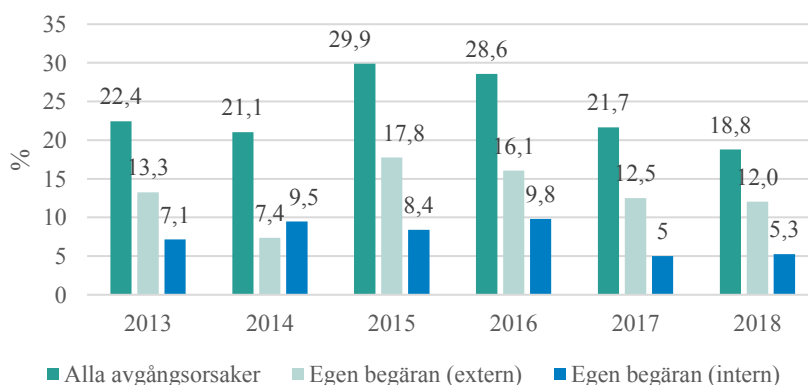
Personalrörlighet socialsekreterare Kungsholmen



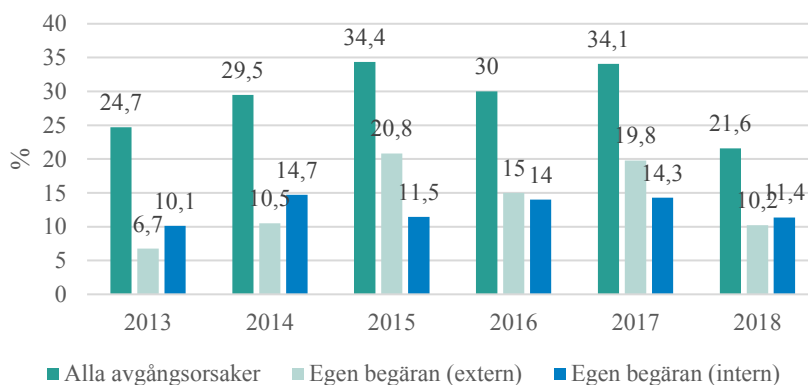
Personalrörlighet socialsekreterare Norrmalm



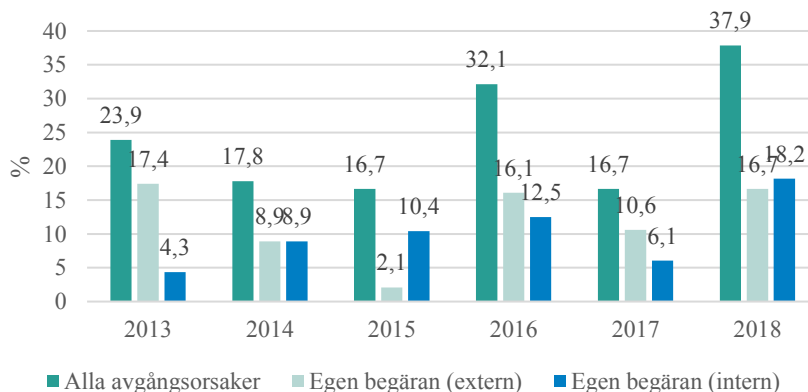
Personalrörlighet socialsekreterare Rinkeby-Kista



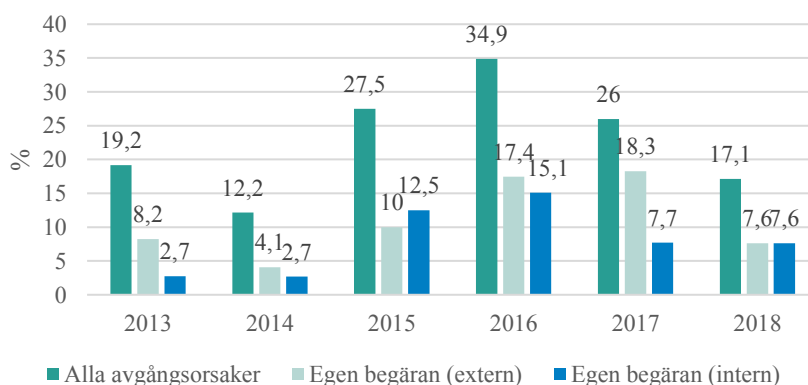
Personالررلرghet socialsekreterare Spånga-Tensta



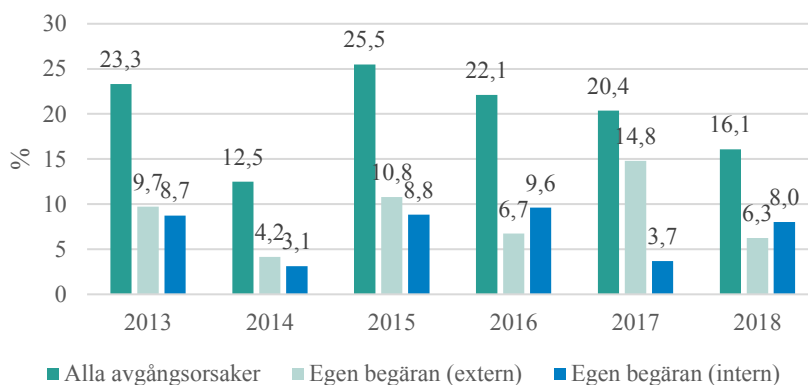
Personالررلرghet socialsekreterare Skarpnäck



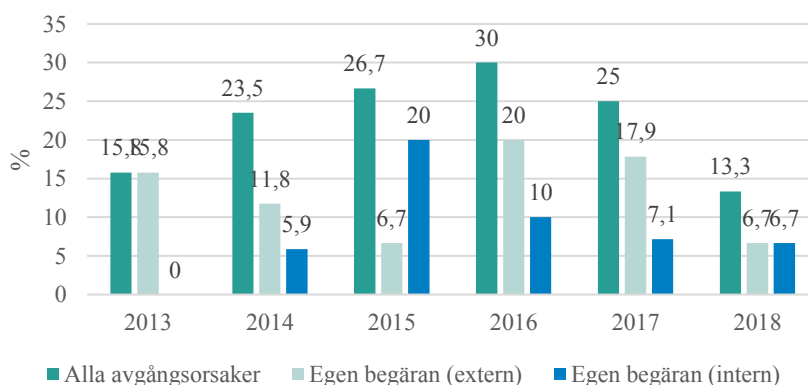
Personالررلرghet socialsekreterare Skärholmen



Personalrörlighet socialsekreterare Södermalm



Personalrörlighet socialsekreterare Älvsjö



Personalrörlighet socialsekreterare Östermalm

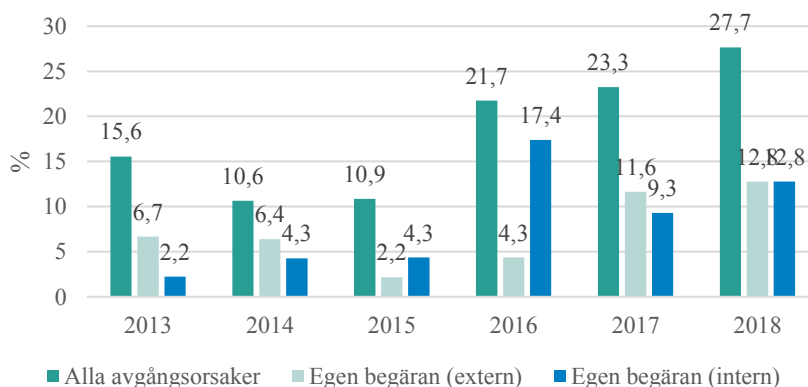
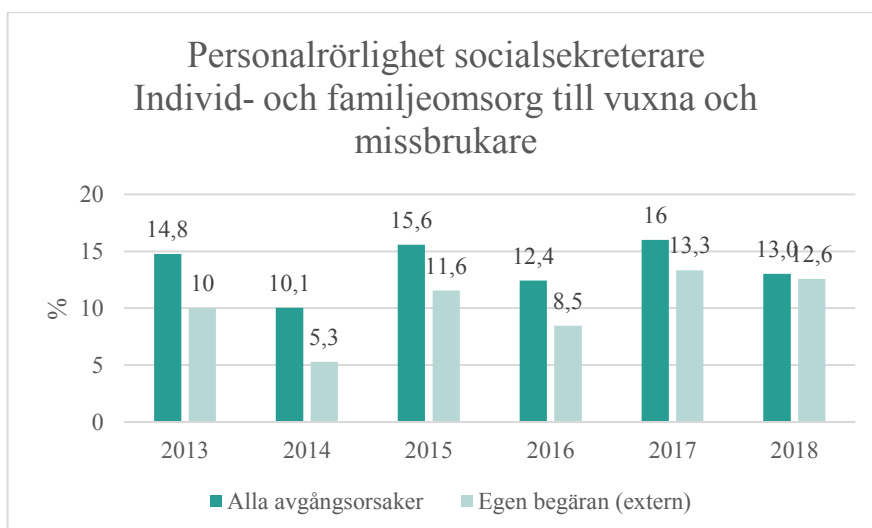
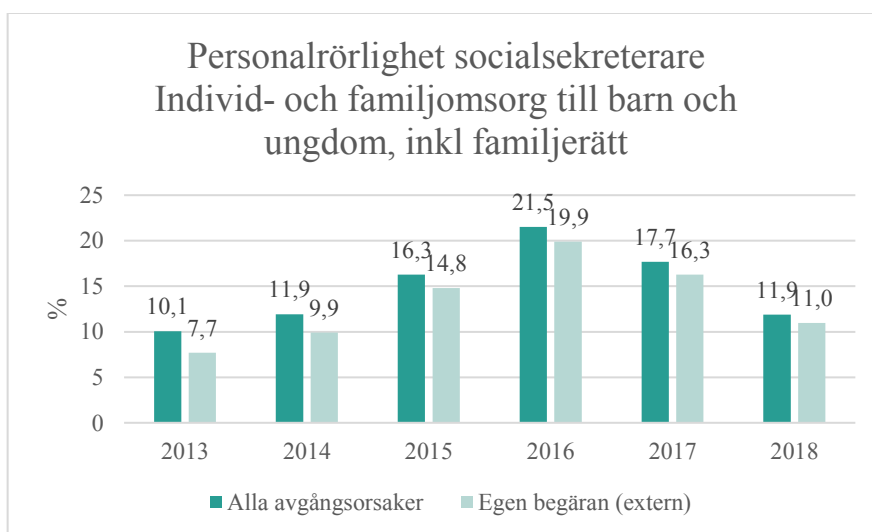
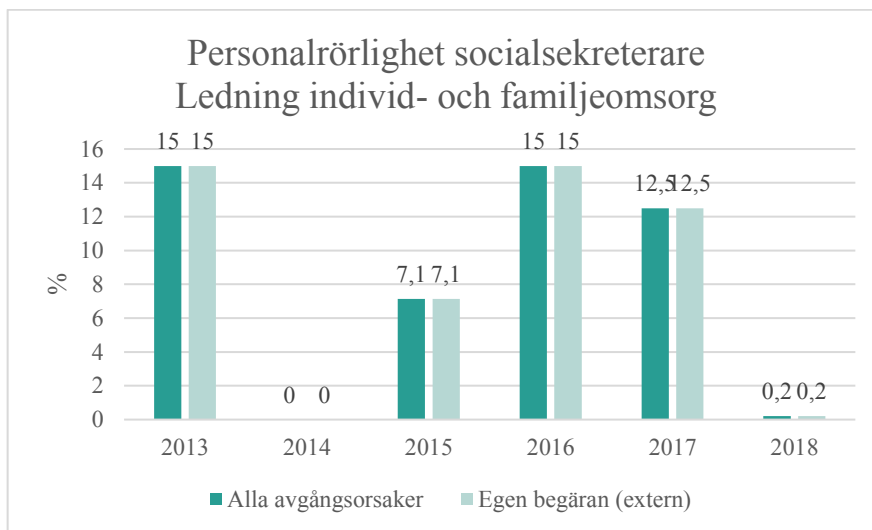
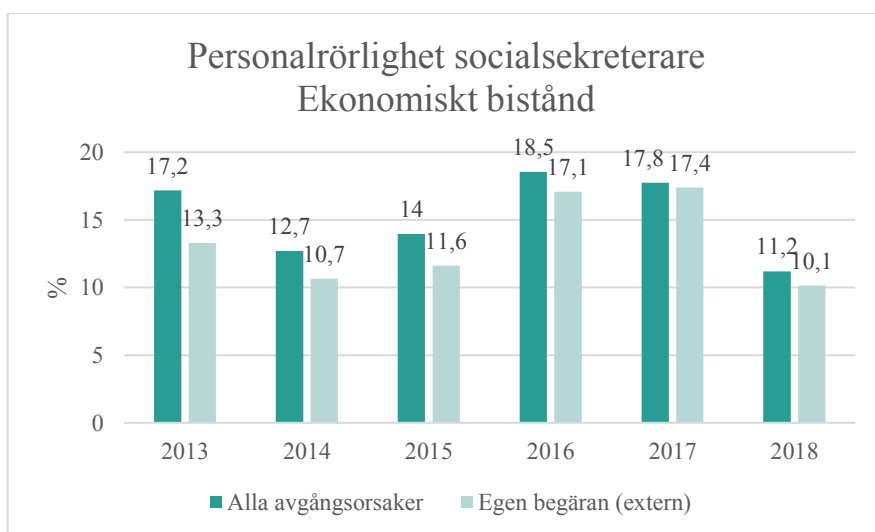
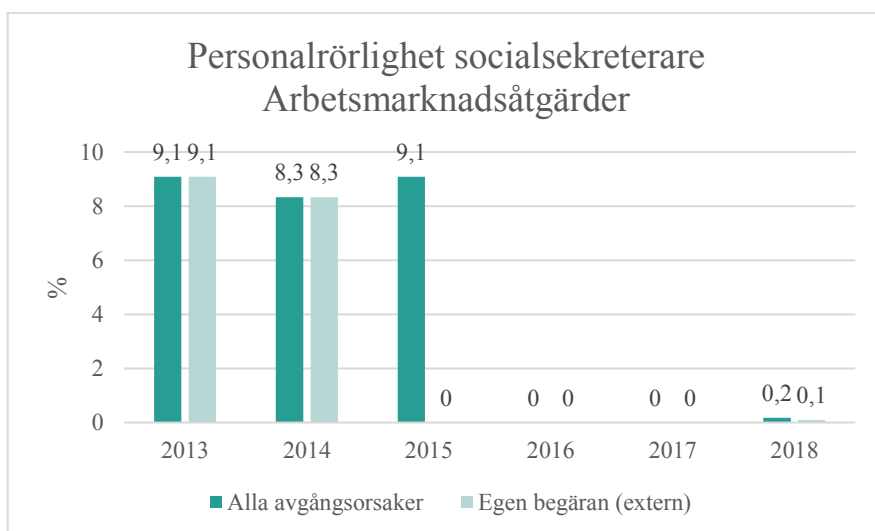
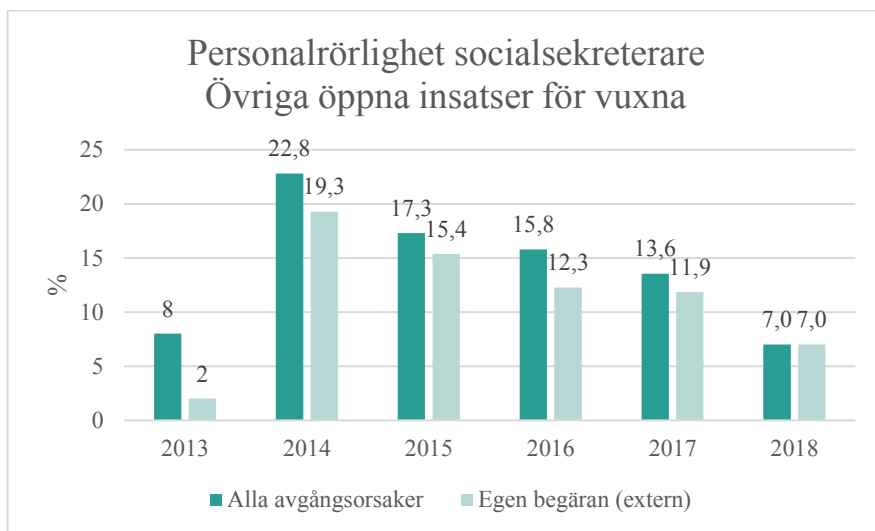
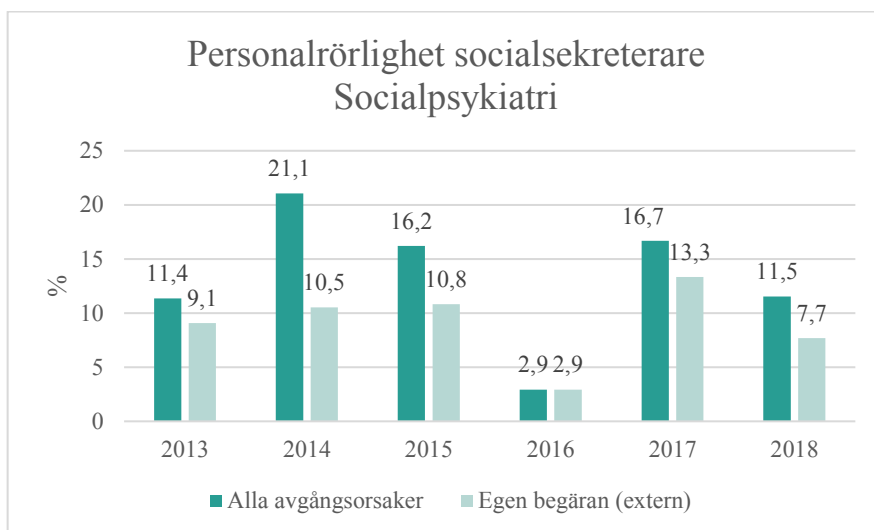


Diagram personalrörlighet verksamhetsområde 1: Individ- och familjeomsorg







Antal

Här redovisas antal avslutade anställningar/totalt antal anställningar.
Som exempel: I Rinkeby-Kista 2013 slutade 22 av 98
tillsvidareanställda socialsekreterare.

Socialsekreterare – Alla orsaker	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Rinkeby-Kista	22/98	20/95	32/107	32/112	26/120	25/133
Spånga-Tensta	22/89	28/95	33/96	30/100	31/91	19/88
Hässelby-Vällingby	25/101	23/95	34/119	57/144	25/149	30/161
Bromma	10/44	12/48	21/52	8/50	18/62	14/63
Kungsholmen	4/28	8/26	4/26	10/30	13/36	1/40
Norrmalm	5/20	4/21	6/22	10/27	7/24	6/22
Östermalm	7/45	5/47	5/46	10/46	10/43	13/47
Södermalm	24/103	12/96	26/102	23/104	22/108	18/112
Enskede-Årsta-Vantör	15/102	25/104	22/104	46/119	47/141	36/133
Skarpnäck	11/46	8/45	8/48	18/56	11/66	25/66
Farsta	15/67	19/78	20/78	37/96	29/90	20/89
Älvsjö	3/19	4/17	4/15	6/20	7/28	4/30
Hägersten-Liljeholmen	8/63	16/73	14/85	20/85	17/95	15/87
Skärholmen	14/73	9/74	22/80	30/86	27/104	18/105
Stadsdelar total	185/898	193/914	251/980	337/1075	290/1157	244/1176
Socialförvaltningen	19/138	24/135	19/137	41/146	27/187	29/209
Ledning individ- och familjeomsorg	3/20	0/9	1/14	3/20	3/24	3/14
Individ- och familjeomsorg till barn och ungdom, inkl familjerätt	47/467	59/495	88/541	133/618	124/701	79/665
Individ- och familjeomsorg till vuxna och missbrukare	31/210	19/189	31/199	25/201	36/225	28/215
Övriga öppna insatser vuxna	4/50	13/57	9/52	9/57	8/59	4/57

Flykting- mottagande	0/1	0/0	0/0	0/0	1/9	15/106
Arbetsmarknad- åtgärder	1/11	1/12	1/11	0/9	0/13	2/11
Ekonomiskt bistånd	40/233	31/244	36/258	51/275	49/276	32/286
Socialpsykiatri	5/44	8/38	6/37	1/34	5/30	3/26
Socialekreterare total	131/103 8	131/104 9	172/111 7	222/122 1	227/134 4	167/138 5

Socialekreterare – egen begäran extern (dvs lämnat staden)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Rinkeby-Kista	13/98	7/95	19/107	18/112	15/120	16/133
Spånga-Tensta	6/89	10/95	20/96	15/100	18/91	9/88
Hässelby- Vällingby	13/101	12/95	18/119	34/144	18/149	19/161
Bromma	5/44	6/48	14/52	6/50	10/62	10/63
Kungsholmen	1/28	5/26	3/26	7/30	9/36	5/40
Norrmalm	3/20	2/21	6/22	7/27	3/24	1/22
Östermalm	3/45	3/47	1/46	2/46	5/43	6/47
Södermalm	10/103	4/96	11/102	7/104	16/108	7/112
Enskede-Årsta- Vantör	7/102	10/104	14/104	19/119	34/141	20/133
Skarpnäck	8/46	4/45	1/48	9/56	7/66	11/66
Farsta	10/67	12/78	11/78	22/96	19/90	14/89
Älvsjö	3/19	2/17	1/15	4/20	5/28	2/30
Hägersten- Liljeholmen	3/63	6/73	8/85	11/85	10/95	8/87
Skärholmen	6/73	3/74	8/80	15/86	19/104	8/105
Stadsdelar total	91/898	86/914	135/980	176/107 5	188/115 7	136/117 6
Socialförvalt- ningen	6/138	15/135	11/137	22/146	19/187	19/209
Ledning individ- och familjeomsorg	3/20	0/9	1/14	3/20	3/24	3/14
Individ- och familjeomsorg till barn och ungdom, inkl familjerätt	36/467	49/495	80/541	123/618	114/701	73/665

Individ- och familjeomsorg till vuxna och missbrukare	21/210	10/189	23/199	17/201	30/225	27/215
Övriga öppna insatser vuxna	1/50	11/57	8/52	7/57	7/59	4/57
Flyktingmottagande	0/1	0/0	0/0	0/0	0/9	15/106
Arbetsmarknadsåtgärder	1/11	1/12	0/11	0/9	0/13	1/11
Ekonomiskt bistånd	31/233	26/244	30/258	47/275	48/276	29/286
Socialpsykiatri	4/44	4/38	4/37	1/34	4/30	2/26
Socialsekreterare total	97/1038	101/1049	146/1117	198/1221	207/1344	155/1385

Socialsekreterare – egen begäran intern (dvs gått till annan förvaltning)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Rinkeby-Kista	7/98	9/95	9/107	11/112	6/120	7/133
Spånga-Tensta	9/89	14/95	11/96	14/100	13/91	10/88
Hässelby-Vällingby	8/101	7/95	14/119	20/144	4/149	10/161
Bromma	4/44	5/48	3/52	2/50	8/62	4/63
Kungsholmen	1/28	2/26	1/26	1/30	4/36	1/40
Norrmalm	1/20	2/21	0/22	3/27	3/24	0/22
Östermalm	1/45	2/47	2/46	8/46	4/43	6/47
Södermalm	9/103	3/96	9/102	10/104	4/108	9/112
Enskede-Årsta-Vantör	5/102	14/104	7/104	25/119	10/141	14/133
Skarpnäck	2/46	4/45	5/48	7/56	4/66	12/66
Farsta	4/67	6/78	7/78	14/96	8/90	5/89
Älvsjö	0/19	1/17	3/15	2/20	2/28	2/30
Hägersten-Liljeholmen	3/63	6/73	4/85	7/85	6/95	7/87
Skärholmen	2/73	2/74	10/80	13/86	8/104	8/105
Stadsdelar total	56/898	77/914	85/980	137/1075	84/1157	95/1176

Enkät till medarbetare

– t3 2016 till t3 2018

Stockholms stads socialarbetare och biståndshandläggare har under perioden november 2016¹ till november 2018 ombetts utvärdera sin arbetssituation i flera omgångar via en enkätundersökning. I undersökningen har de tre påståendena *Jag har en bra arbetssituation*, *Jag känner att jag kan göra ett gott arbete* samt *Jag kan rekommendera min arbetsplats till andra* besvarats utifrån skalan ”Stämmer mycket bra” och ”Stämmer ganska bra” (positiva svar), ”Varken eller” (neutralt svar), respektive ”Stämmer ganska dåligt” och ”Stämmer mycket dåligt” (negativa svar). Syftet med undersökningen är att svaren ska utgöra ett underlag till dialog mellan medarbetare och deras självrapporterade närmaste chef. Det är även intressant att se trender och tendenser i materialet sett till utvecklingen över tid.

Sammanfattningsvis visar resultatet i föreliggande undersökning tydligt att majoriteten av de svarande är ganska eller mycket positivt inställda till samtliga påståenden vid samtliga mättillfällen, oavsett verksamhetsområde och stadsdelsförvaltning.² Över tid rapporterar stadens socialsekreterare och biståndshandläggare en något bättre arbetssituation för varje mätning, med undantag för den senaste (hösten 2018) då andelen positiva svar åter är i nivå med den första mätningen (hösten 2016). Trots att majoriteten kan rekommendera

¹ Ett tidigare mättillfälle ”t2-mätningen” genomfördes i september 2016, men eftersom data inte finns tillgängligt på individnivå inkluderas inte detta mättillfälle i föreliggande undersökning.

² Det bör noteras att icke-anonymiteten i föreliggande undersökning kan resultera i felaktiga slutsatser, i detta fall på grund av ett systematiskt fel i insamlandet av data för ändamålet att undersöka socialsekreterares och biståndshandläggares subjektivt upplevda arbetssituation. Dock är syftet med undersökningen delvis att respondenternas närmaste chef ska kunna förbättra arbetssituationen för sina medarbetare, vilket innebär att anonyma enkätsvar inte är möjligt. Istället kan materialet användas till statistiska analyser i vilket resultaten tolkas med försiktighet. Framför allt bör slutsatser utifrån enskilda procentsatser undvikas och istället fokusera på övergripande tendenser i materialet.

sin arbetsplats till andra minskar andelen positiva svar något över tid. På verksamhetsnivå ska jämförelser över tid göras med försiktighet. Inga generella trender syns över tid, andelen positiva socialsekreterare och biståndshandläggare inom respektive verksamhetsområde följer antingen den stadsövergripande utvecklingen eller varierar otydligt över tid. Ett undantag är området *Missbruk* där medarbetarna, till skillnad från övriga, verkar uppleva en bättre arbetssituation vid den senaste mätningen jämfört med mätningen före. På stadsdelsförvaltningsnivå kan inga slutsatser dras angående utvecklingen över tid på grund av för få svarande i respektive gruppering. Däremot syns totalt sett att bland de socialsekreterare och biståndshandläggare som besvarat enkäten är Skarpnäck den förvaltning som genomgående har lägst andel positiva svar, följt av Hässelby-Vällingby och Bromma som återkommande har bland de lägsta andelarna positiva svar. Mönstret för högst andel positiva svar är mindre tydligt, men de förvaltningar som mest återkommande har bland de högsta andelarna positiva svar är Norrmalm, Rinkeby-Kista och Kungsholmen.

Föreliggande analys baseras på samtliga inkomna individuella svar från stadens socialsekreterare och biståndshandläggare. Dessa har samlats in med hjälp av en totalundersökning genom att samtliga enhetschefer erhållit information om undersökningen inför vardera fem mättillfällen (t3 2016, t1 2017, t2 2017, t1 2018 och t3 2018). Dessa har sedan fått i uppgift att vidarebefordra en undersökningslänk till samtliga av deras medarbetare.³ Endast de svarande som uppgett att de arbetar med myndighetsutövning som socialsekreterare eller biståndshandläggare omfattas i det slutgiltiga datamaterialet.

I Tabell A framkommer att datamaterialet omfattar 4152 giltiga observationer sett till hela mätperioden. Antalet giltiga svar uppgår från som lägst 762 svar vid t2 2017 till som högst 860 svar vid t3

³ Utgångspunkten i föreliggande undersökning är att samtliga socialsekreterare och biståndshandläggare ska besvara enkäten. Då det inte finns någon förteckning över dessa medarbetare går det dessvärre inte att beskriva exakt hur omfattande det externa bortfallet är i detta material. Enligt Handlingsplanens informationsbroschyr arbetade ca 1360 socialsekreterare och biståndshandläggare i staden 2016, vilket har ökat upp mot ca 1860 under 2018 enligt Stadsledningskontoret (SLK). Detta kan vara en fingervisning för hur stor del av populationen som fångas upp i föreliggande datamaterial. Vid varje mättillfälle är det alltså sannolikt att ett visst bortfall sker, både genom att medarbetare väljer att avstå deltagande samt för att undersökningen inte tekniskt når de medarbetare som ingår i populationsramen. Ett exempel på tekniskt bortfall under t3-mätningen 2018 är att enhetschefen för ett verksamhetsområde i Västerort saknades i mailadresslistan vid tiden för utskick.

2016.⁴ Antalet observationer är i stort sett jämnt fördelat över de fem mättillfällena.

Tabell A. Svarsfördelning per mättillfälle och totalt, antal och procent.

	n	%
t3 2016	860	20,7
t1 2017	846	20,4
t2 2017	762	18,4
t1 2018	837	20,2
t3 2018	847	20,4
Total	4152	100%

Följande avsnitt avhandlar tre övergripande stycken, ett för stadsövergripande nivå, ett för verksamhetsnivå respektive ett för stadsdelförvaltningsnivå.⁵ I varje stycke presenteras resultat över tid i andelar i diagram för de tre påståendena i den mån tillräckligt många svarande finns. Underlaget med resultat i antal för respektive diagram kan även hittas i tillhörande resultattabell i Bilaga X.

Stadsövergripande resultatutveckling

På stadsövergripande nivå presenteras resultatet över tid för respektive mättillfälle; t3 2016⁶, t1 2017, t2 2017, t1 2018 samt t3 2018. I Tabell 1a-1c (se Bilaga 3) framkommer att endast enstaka svar på de tre påståendena per tertial räknas som internt bortfall, vilket inte påverkar det stadsövergripande resultatet nämnvärt.⁷

På stadsövergripande nivå är antalet svar tillräckligt många per påstående och mättillfälle för att göra jämförelser över tid.

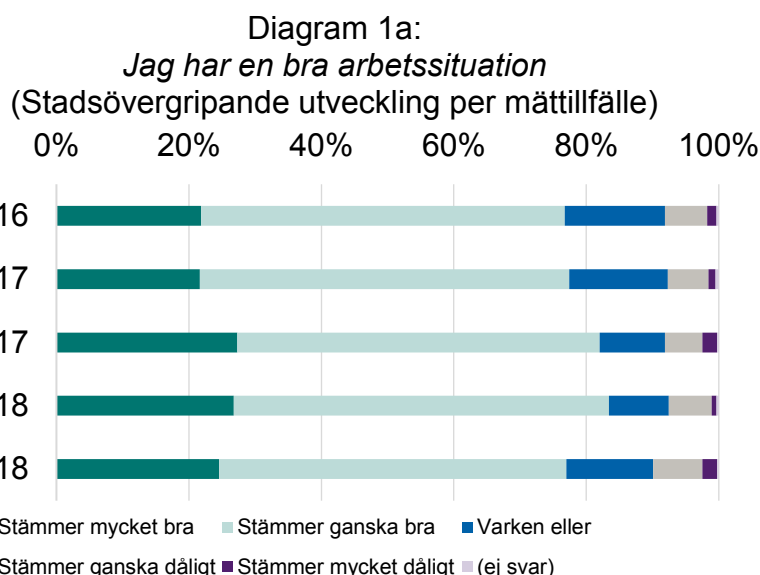
⁴ Det bör noteras att 14 svar inte faller in under de tidigare använda avgränsningarna för respektive tertial. De 9 svar som inkom i januari 2017 har kodats som t3 2016 och de 5 svar som inkom i oktober/november 2017 har kodats som t2 2017, eftersom dessa sannolikt är eftersläpande till en föregående mätning.

⁵ Förutom dessa delar genomfördes även enkla regressionsanalyser för sambandet mellan ålder, senioritet och upplevd arbetssituation. Resultatet tyder generellt på att de socialsekreterare och biståndshandläggare som arbetat i ett-två, tre-fem respektive sex-nio år verkar vara mer negativa till sin arbetssituation jämfört med de som arbetat i mindre än ett år, medan de som arbetat i tio eller fler år är ungefär lika positiva. Äldre medarbetare verkar även något mer positiva än yngre medarbetare. Dessa resultat redovisas dock inte vidare i föreliggande rapport eftersom eventuella tillförlitliga samband över tid inte kan styrkas.

⁶ Resultaten för t2 2016 finns inte tillgänglig på individnivå och har därför inte inkluderats här.

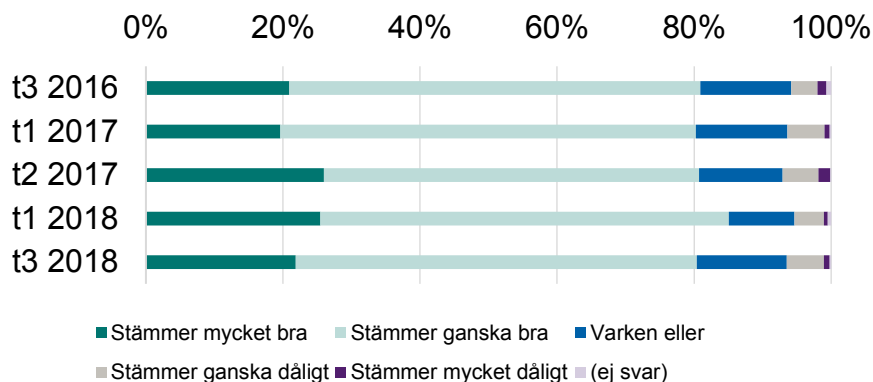
⁷ Som mest saknas totalt 22 svar för en enskild fråga (0,53 %), detta för påståendet "Jag kan rekommendera min arbetsplats till andra" varav 7 svar är från mättillfället t3 2016 (0,53 %).

Utvecklingen över tid visar generellt små variationer men en förbättring i arbetssituation till och med våren 2018. I den sista mätningen syns dock ett trendbrott i den något positiva utvecklingen. För påståendet om *en bra arbetssituation* framkommer i Diagram 1a att andelen positiva svar (stämmer mycket/ganska bra) varierat mellan 77 till 78 procent under perioden t3 2016 till t1 2017, för att sedan öka och variera mellan 82 till 83 procent under perioden t2 2017 till t1 2018. Samtidigt sker en storleksmässigt likartad minskning inom neutrala svar (varken eller), medan andelen negativa svar (stämmer ganska/mycket dåligt) inte har förändrats nämnvärt. Vid mätningen under t3 2018 har dock andelen positiva svar åter minskat till 77 procent, medan andelen neutrala och negativa svar åter är på samma nivå som vid mätningen t3 2016.



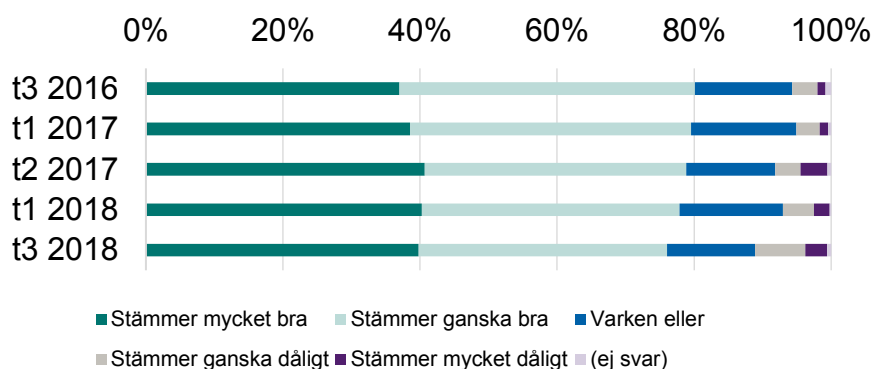
För påståendet om möjligheten att *göra ett gott arbete* i Diagram 1b har andelen positiva svar legat stabilt vid 80 procent under perioden t2 2016 till t2 2017. Vid mätningen under t1 2018 har sedan andelen positiva svar ökat till 85 procent, medan andelen negativa svar minskat marginellt. Vid mätningen under t3 2018 syns åter i stort sett samma resultat som vid mätningen t3 2016.

Diagram 1b:
Jag känner att jag kan göra ett gott arbete
(Stadsövergripande utveckling per mättilfälle)



För påståendet om att *rekommendera sin arbetsplats* syns i Diagram 1c inga nämnvärda variationer eller trender, förutom att en svag minskning i andelen positiva svar för varje mätning. Skillnaden mellan den första och den sista mätningen verkar främst drivas av en ökad andel negativa svar. Intressant att notera för påståendet *Jag kan rekommendera min arbetsplats till andra* är att det genomgående är betydligt fler svarande, omkring 40 procent, som är starkt positiva (stämmer mycket bra) än det är för påståendena *Jag har en bra arbetssituation* och *Jag känner att jag kan göra ett gott arbete*.

Diagram 1c:
Jag kan rekommendera min arbetsplats till andra
(Stadsövergripande utveckling per mättilfälle)



Sammantaget verkar andelen positiva svar vid den sista mätningen t3 2018 vända en tidigare positiv trend åt det negativa hållet. Huruvida detta är en ihållande, nedåtgående trend i socialsekreterares och biståndshandläggares subjektivt rapporterade arbetssituation går däremot inte att dra slutsatser om. Intressant att

notera är att trots att många svarande är negativa till övriga påståenden är många samtidigt starkt positiva till att rekommendera sin arbetsplats till andra. Dock är det något färre som är positiva till att rekommendera sitt arbete för varje mättillfälle.

Verksamhetsområdenas resultatutveckling

På verksamhetsnivå ska jämförelser över tid och mellan enskilda områden göras med försiktighet. Antalet svarande per mättillfälle är tillräckligt många för att göra jämförelser över tid i de större områdena (ex. Barn och unga), men i de mindre verksamhetsområdena (ex. Socialpsykiatri) är antalet svarande betydligt färre per mättillfälle vilket bör beaktas.⁸ I Tabellerna 2a-2c (se Bilaga 3) framkommer att endast tiondelar av svaren på de tre påståendena per verksamhetsområde räknas som internt bortfall, vilket inte påverkar resultatet på verksamhetsnivå nämnvärt.⁹

I Tabell B framkommer att antalet giltiga svar på verksamhetsområdesnivå är 4140 svar sett till hela mätperioden, då 12 svar räknas som internt bortfall (0,3 %). Dessa redovisas inte vidare i föreliggande avsnitt. Flest antal svar sett till hela mätperioden finns inom området Barn och unga (33,7 %) medan lägst antal svar finns inom området Socialpsykiatri (6,1 %).

⁸ Ju färre antal svarande per verksamhetsområde och tertial, desto mer känsligt är resultatet för variationer i kategoriseringen. Exempelvis, avser ett enskilt svar från Barn och unga 0,4 procent vilket inte förändrar resultatet nämnvärt ifall några svarande hypotetiskt skulle ha svarat annorlunda. I motsats kan resultat för området Socialpsykiatri förändras avsevärt ifall några svarande skulle ha svarat annorlunda då ett enskilt svar kan avse så mycket som 2,7 procent (t2 2017).

⁹ Som mest saknas 1 procent av svaren för en fråga, detta för påståendet "Jag kan rekommendera min arbetsplats till andra" inom verksamhetsområdet Ekonomiskt bistånd.

Tabell B. Svarsfördelning totalt och per mättillfälle uppdelat på verksamhetsområde, antal och procent.

	Total		t3 2016		t1 2017		t2 2017		t1 2018		t3 2018	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Barn och unga	259	30,1	280	33,1	251	32,9	300	35,8	310	36,6		
1400	33,7											
Ekonomiskt bistånd	188	21,9	158	18,7	155	20,3	149	17,8	168	19,8		
818	19,7											
Missbruk	78	9,1	88	10,4	89	11,7	72	8,6	60	7,1		
387	9,3											
Socialpsykiatri	55	6,4	57	6,7	37	4,9	48	5,7	58	6,8		
255	6,1											
Stöd till personer med funktionsnedsättning	95	11,0	87	10,3	51	6,7	85	10,2	96	11,3		
414	10,0											
Äldre	173	20,1	176	20,8	179	23,5	183	21,9	155	18,3		
866	20,9											
(ej kodningsbar)	12	1,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0		
12	0,3											
4152	100%		860	100%	846	100%	762	100%	837	100%	847	100%

Jämförelser över tid och mellan respektive verksamhetsområde bör göras med stor försiktighet. Generellt syns ingen tydlig övergripande trend sett till hela mätperioden, i Diagram 2a-2c. Likt i det stadsövergripande resultatet kan den negativa utvecklingen ses för den senaste mätningen, däremot sticker resultatet för ett verksamhetsområde ut bland övriga. Verksamhetsområdet *Missbruk* är det området där stadens socialsekreterare och biståndshandläggare verkar mer positiva vid den senaste mätningen jämfört med mätningen före.¹⁰

¹⁰ För påståendet om en *bra arbetssituation* är skillnaden drygt 9 procentenheter, för påståendet om att göra ett *gott arbete* är skillnaden drygt 2 procentenheter (vilket dock inte är en stor skillnad) och för påståendet om att *rekommendera sin arbetsplats* är skillnaden drygt 6,5 procentenheter. Det bör även noteras att även verksamhetsområdet Socialpsykiatri visar viss tendens till trendbrott, men i mindre utsträckning och resultatet är mindre tillförlitligt.

Diagram 2a:
Jag har en bra arbetssituation
(Verksamhetsområdesutveckling per
måttillfälle)

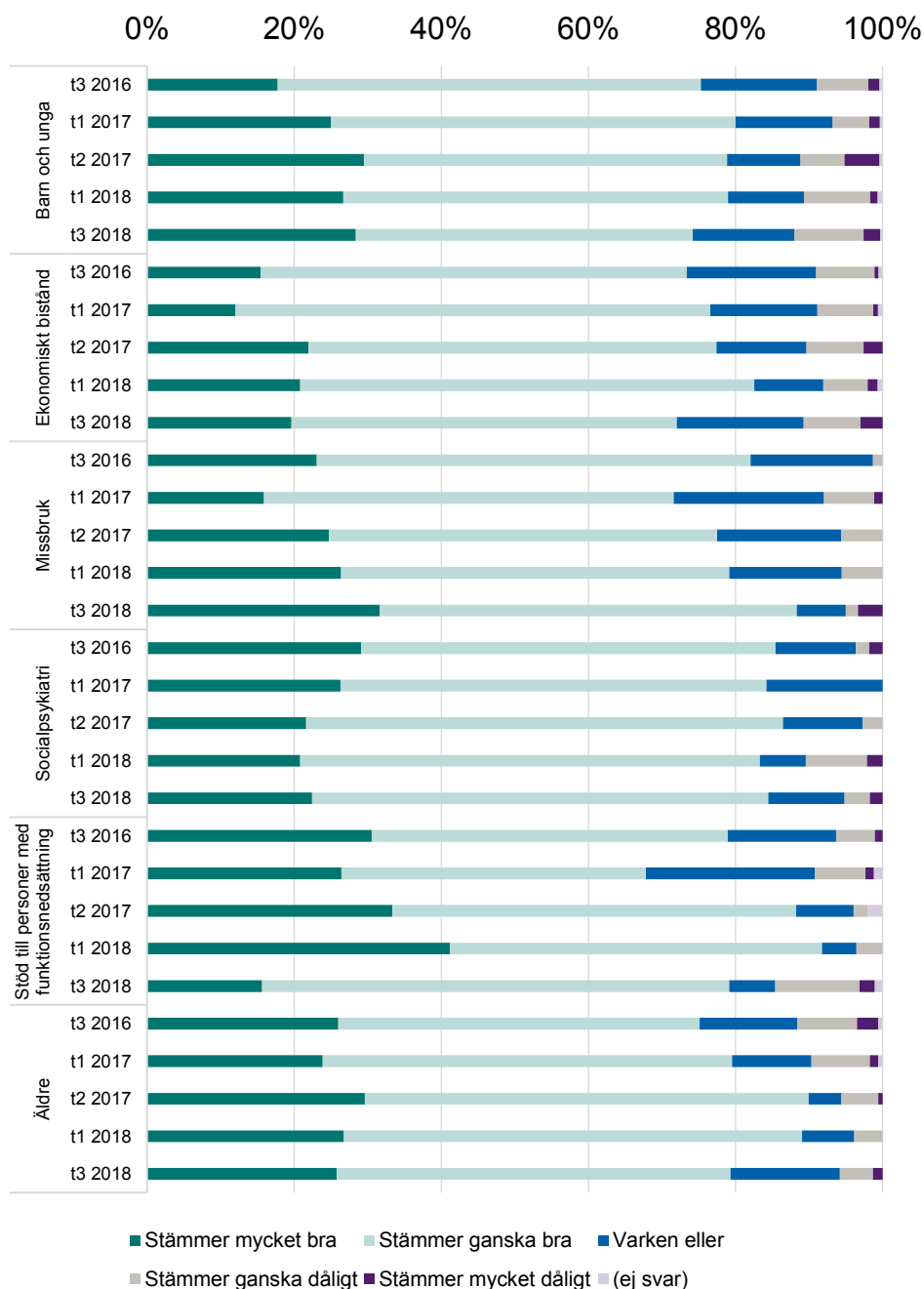


Diagram 2b:
Jag känner att jag kan göra ett gott arbete
(Verksamhetsområdesutveckling per
måttillfälle)

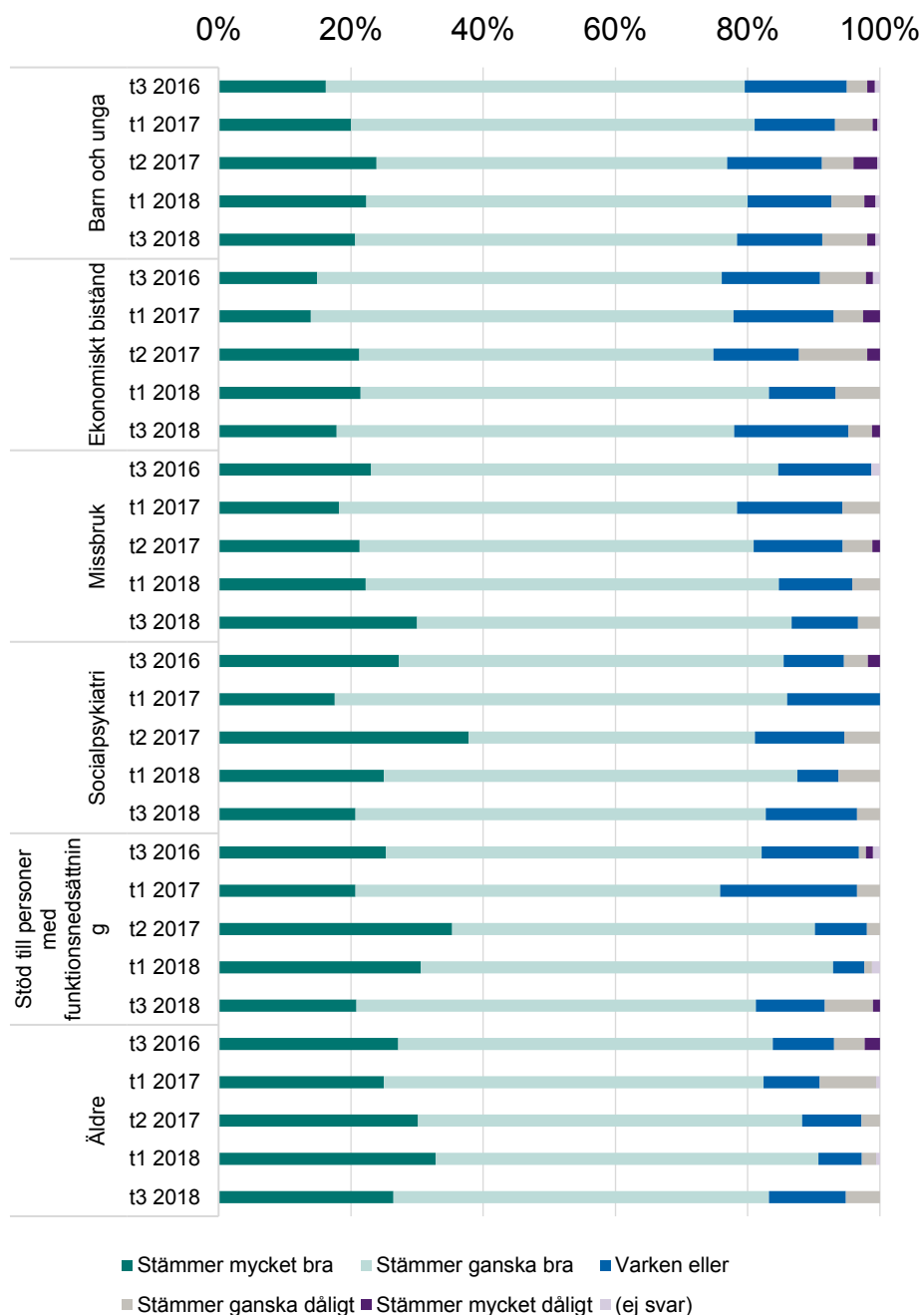
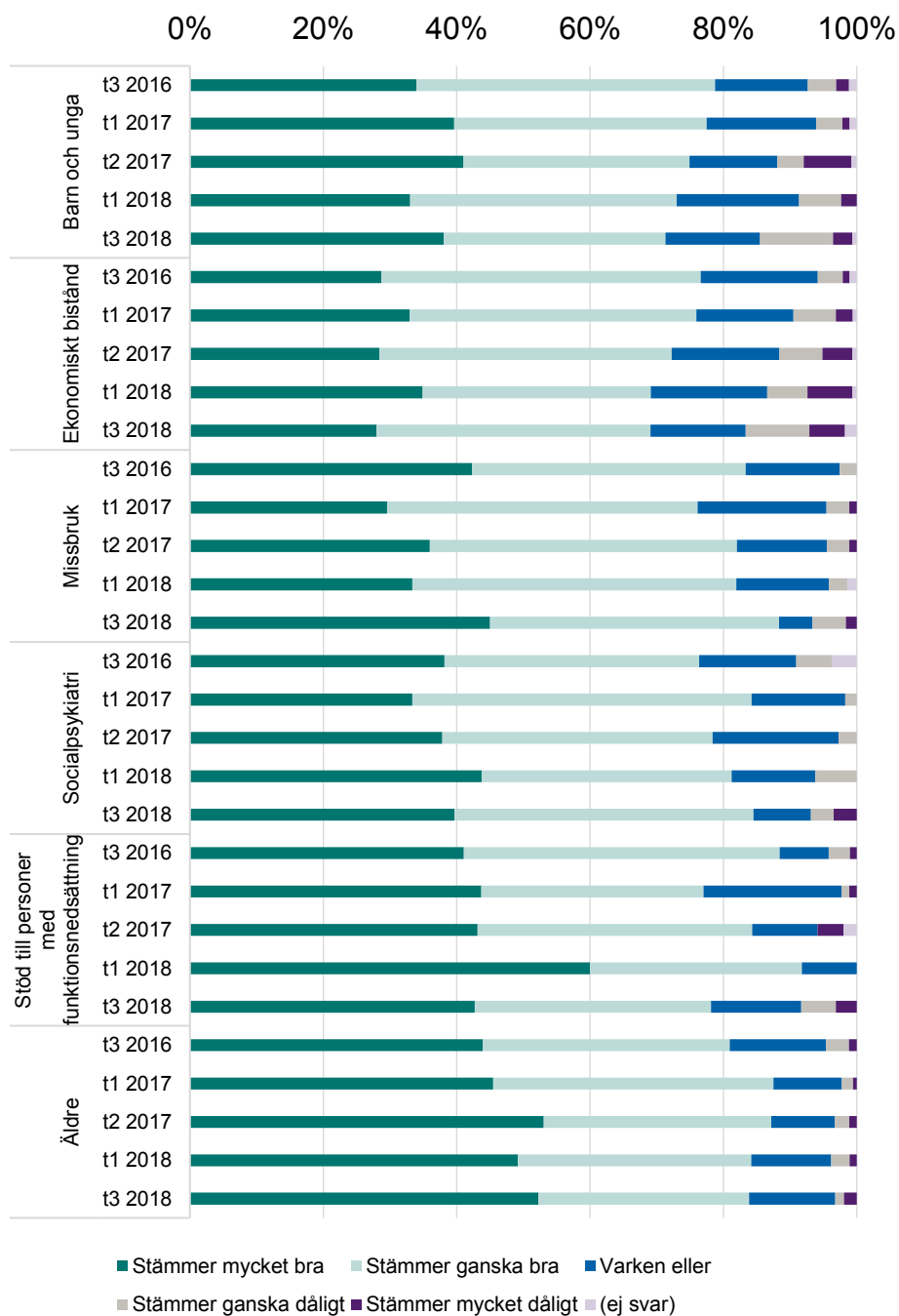


Diagram 2c:
*Jag kan rekommendera min arbetsplats till
andra*
(Verksamhetsområdesutveckling per
mättillfälle)



För högre stabilitet och därigenom mer tillförlitliga resultat har resultatet för samtliga mättillfällen slagits samman. En jämförelse mellan verksamhetsområdena i Diagram 2d-2f¹¹ visar att det främst är *Äldre* och *Stöd till personer med funktionsnedsättning* som genomgående har högst andel *starkt* positiva svar i de tre påståendena, medan en hög andel positiva svar över lag även syns för *Socialpsykiatri*. Lägst andel positiva svar finns genomgående inom verksamhetsområdet *Ekonomiskt bistånd* och *Barn och unga*. Tydligt är dock att inom samtliga verksamhetsområden instämmer majoriteten av de svarande positivt till alla tre påståenden. Tydligt störst andel *starkt* positiva svar syns hos *Äldre* respektive *Stöd till personer med funktionsnedsättning*, där drygt hälften (48,7 respektive 46,1 %) svarar ”stämmer mycket bra” på påståendet *Jag kan rekommendera sin arbetsplats till andra*.

Diagram 2d:
Jag har en bra arbetssituation
(Upplevd arbetssituation per verksamhetsområde)

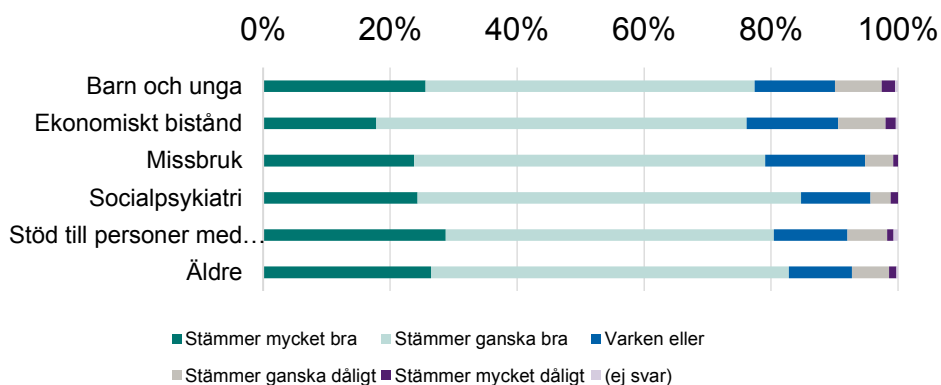


Diagram 2e:
Jag känner att jag kan göra ett gott arbete
(Upplevd arbetssituation per verksamhetsområde)

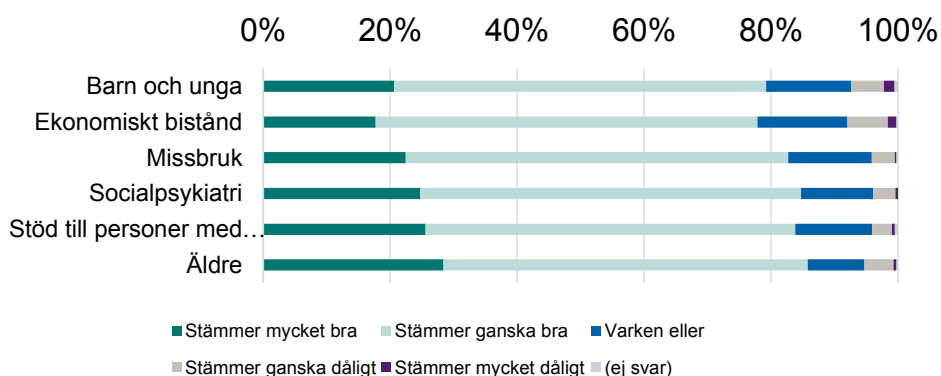
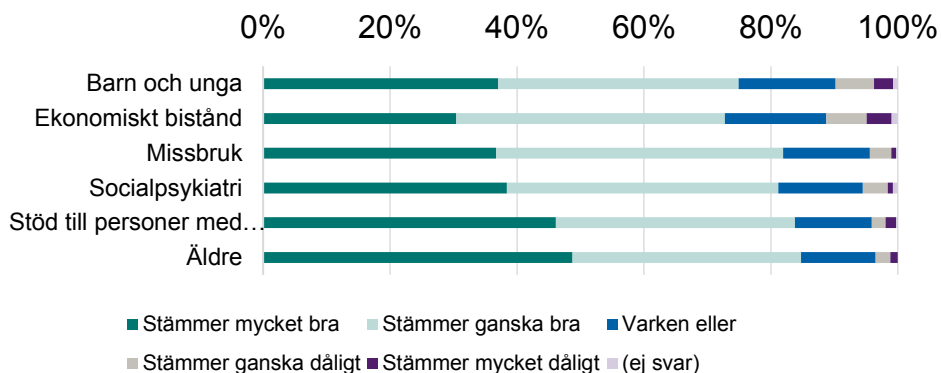


Diagram 2f:
Jag kan rekommendera min arbetsplats till andra
(Upplevd arbetssituation per verksamhetsområde)



Stadsdelsförvaltningarnas resultatutveckling

På stadsdelförvaltningsnivå är antalet svar per stadsdel och tertial inte tillräckligt många för att göra jämförelser över tid.¹² Av denna anledning slås resultaten för t3 2016, t1 och t2 2017, t1 2018 samt t3 2018 samman i senare analysdelen. I tabellerna 3a-3c (se Bilaga 3) framkommer att i det sammanslagna resultatet räknas mer än 1 procent av svaren endast i enstaka fall som internt bortfall, vilket över lag inte påverkar resultatet på stadsdelsförvaltningsnivå nämnvärt.¹³

I Tabell C framkommer att antalet giltiga svar på stadsdelsområdesnivå är 4146 svar sett till hela mätperioden, då 6 svar räknas som internt bortfall (0,1 %). Dessa redovisas inte vidare i föreliggande avsnitt. Flest antal svar sett till hela mätperioden finns för Enskede-Årsta-Vantör förvaltning (11,4 %) medan lägst antal svar finns för Älvsjö förvaltning (2,5 %).

¹² I Tabell 3a-3c i Bilaga X redovisas resultatet per mättillfälle för de tre påståendena uppdelat på respektive stadsdelsförvaltning. Resultatet visar ingen tydlig utveckling över tid, antingen är resultatet i stort sett oförändrat alternativt varierar det mycket från mätning till mätning vilket är normalt ett material bryts på många kategorier med många svarsalternativ.

¹³ Som mest saknas 1,4 procent av svaren på en fråga, detta för påståendet "Jag kan rekommendera min arbetsplats till andra", detta inom socialförvaltningen och Skarpnäck förvaltning.

Tabell C. Total svarsfördelning per stadsdelsförvaltning, antal och procent.

	n	%
Bromma	247	5,9
Enskede-Årsta-Vantör	474	11,4
Farsta	261	6,3
Hägersten-Liljeholmen	352	8,5
Hässelby-Vällingby	407	9,8
Kungsholmen	172	4,1
Norrmalm	152	3,7
Rinkeby-Kista	397	9,6
Skarpnäck	218	5,3
Skärholmen	282	6,8
Socialförvaltningen	220	5,3
Spånga-Tensta	241	5,8
Södermalm	452	10,9
Älvsjö	102	2,5
Östermalm	169	4,1
(ej kodningsbar)	6	0,1
Total	4152	100%

Fotnot: Svarsfördelning per mättilfälle (antal) redovisas i Bilaga 3.

Vid sammanslagning av samtliga mättilfällen (för högre stabilitet) visar en jämförelse mellan stadsdelsförvaltningarna relativt små skillnader. I Diagram 3a-3c framkommer att andelen positiva svar generellt varierar mellan 70-90 procent och andelen negativa svar omkring 10 procent, med ett fåtal undantag. Skillnaderna blir desto tydligare vid jämförelse mellan de förvaltningar som generellt ligger högst respektive lägst i de tre påståendena. Tydligt är att inom samtliga förvaltningar instämmer majoriteten av de svarande positivt i samtliga påståenden. Mönstret för högst andel positiva svar är inte helt tydligt, men de förvaltningar som mest återkommande har högst andel positiva svar är Norrmalm, Rinkeby-Kista och Kungsholmen.¹⁴ Dessutom är Hägersten-Liljeholmen den förvaltning som genomgående uppger tydligt högst andel *starkt positiva* svar. I motsats är den förvaltning som genomgående har lägst andel positiva svar Skarpnäck, följt av Hässelby-Vällingby och Bromma som återkommande har bland de lägsta andelarna positiva svar. Den förvaltning som genomgående uppger högst andel *starkt negativa* svar är Hägersten-Liljeholmen.

¹⁴ Ingen av dessa förvaltningar har de tydligt högsta andelarna i *samtliga* påståenden, utan endast för två samt bland de högsta i det tredje påståendet. Flera övriga förvaltningar (ex. Hägersten-Liljeholmen och Skärholmen) har även bland de högsta andelarna positiva svar sett till enskilda påståenden.

Diagram 3a:
Jag har en bra arbetssituation
(Upplevd arbetssituation per stadsdelsförvaltning)

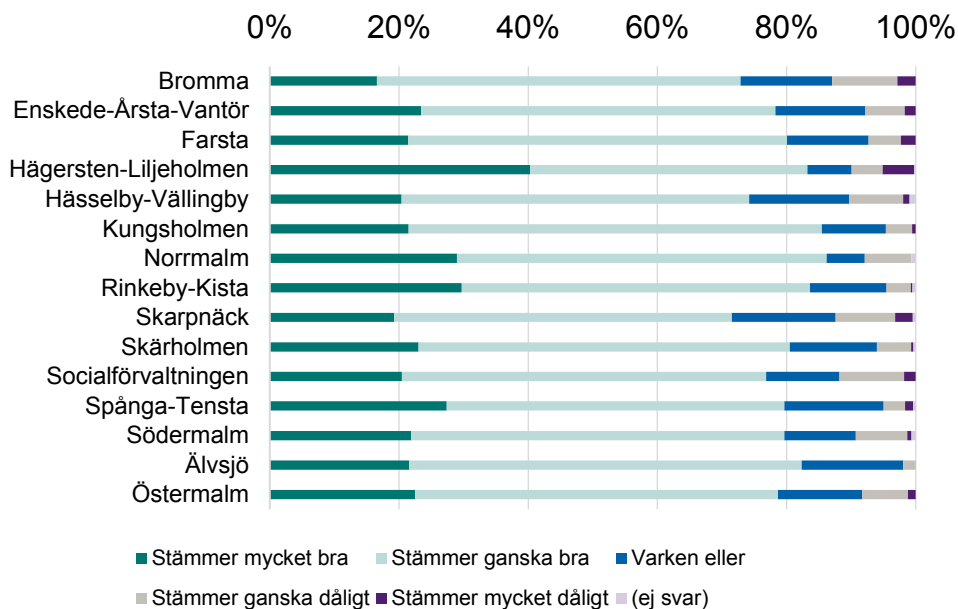


Diagram 3b:
Jag känner att jag kan göra ett gott arbete
(Upplevd arbetssituation per verksamhetsområde)

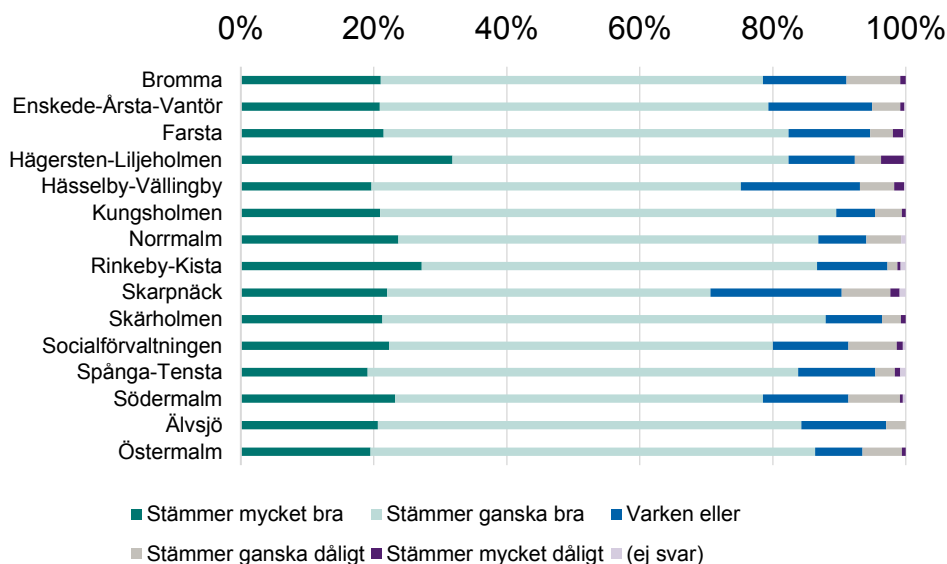
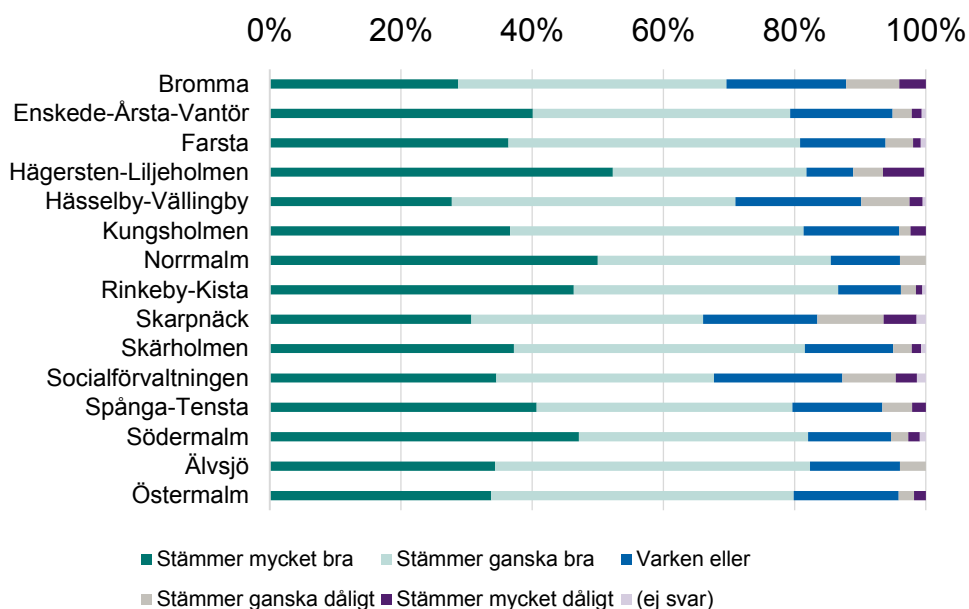


Diagram 3c:
Jag kan rekommendera min arbetsplats till andra
(Upplevd arbetssituation per verksamhetsområde)



Bilaga 3 – Enkätdata t3 2016 till t3 2018

Stadsövergripande resultatutveckling

Tabell 1a. Stadsövergripande utveckling för påståendet *Jag har en bra arbetssituation per måttillfälle och totalt (antal)*.

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	(ej svar)	Total
t3 2016	188	472	130	55	12	3	860
t1 2017	183	472	126	52	9	4	846
t2 2017	208	417	75	43	17	2	762
t1 2018	224	474	76	54	6	3	837
t3 2018	208	444	111	63	19	2	847
Total	1011	2279	518	267	63	14	4152

Tabell 1b. Stadsövergripande utveckling för påståendet *Jag känner att jag kan göra ett gott arbete per måttillfälle och totalt (antal)*.

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	(ej svar)	Total
t3 2016	180	516	114	33	11	6	860
t1 2017	166	513	113	46	6	2	846
t2 2017	198	417	93	40	13	1	762
t1 2018	213	499	80	36	5	4	837
t3 2018	185	496	111	46	7	2	847
Total	942	2441	511	201	42	15	4152

Tabell 1c. Stadsövergripande utveckling för påståendet *Jag kan rekommendera min arbetsplats till andra per måttillfälle och totalt (antal)*.

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	(ej svar)	Total
t3 2016	318	371	122	32	10	7	860
t1 2017	326	347	130	29	10	4	846
t2 2017	310	291	99	28	30	4	762
t1 2018	337	315	126	38	19	2	837
t3 2018	337	307	109	62	27	5	847
Total	1628	1631	586	189	96	22	4152

Verksamhetsområdenas resultatutveckling

Tabell 2a. Utveckling per verksamhetsområde för påståendet *Jag har en bra arbetssituation per mättillfälle och totalt (antal)*.

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	(ej svar)	Total
Barn och unga	358	726	177	103	30	6	1400
t3 2016	*	*	*	*	*	*	259
t1 2017	*	*	*	*	*	*	280
t2 2017	74	124	25	15	12	1	251
t1 2018	*	*	*	*	*	*	300
t3 2018	88	142	43	29	7	1	310
Ekonomiskt bistånd	146	477	118	61	13	3	818
t3 2016	*	*	*	*	*	*	188
t1 2017	*	*	*	*	*	*	158
t2 2017	*	*	*	*	*	*	155
t1 2018	*	*	*	*	*	*	149
t3 2018	33	88	29	13	5		168
Missbruk	*	*	*	*	*	*	387
t3 2016	*	*	*	*	*	*	78
t1 2017	*	*	*	*	*	*	88
t2 2017	22	47	15	5			89
t1 2018	*	*	*	*	*	*	72
t3 2018	*	*	*	*	*	*	60
Socialpsykiatri	*	*	*	*	*	*	255
t3 2016	*	*	*	*	*	*	55
t1 2017	15	33	9				57
t2 2017	*	*	*	*	*	*	37
t1 2018	*	*	*	*	*	*	48
t3 2018	*	*	*	*	*	*	58
Stöd till personer med funktionsnedsättning	*	*	*	*	*	*	414
t3 2016	*	*	*	*	*	*	95
t1 2017	*	*	*	*	*	*	87
t2 2017	*	*	*	*	*	*	51
t1 2018	*	*	*	*	*	*	85
t3 2018	*	*	*	*	*	*	96
Äldre	229	488	86	51	10	2	866
t3 2016	45	85	23	14	5	1	173
t1 2017	*	*	*	*	*	*	176
t2 2017	*	*	*	*	*	*	179
t1 2018	49	114	13	7			183
t3 2018	*	*	*	*	*	*	155
Total	1006	2273	518	266	63	14	4140

Fotnot: Om antalet svarande för ett alternativ (exkl. ej svar) understiger 5 utgår svarsredovisningen.

Tabell 2b. Utveckling per verksamhetsområde för påståendet *Jag känner att jag kan göra ett gott arbete per måttillfälle och totalt (antal)*.

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	(ej svar)	Total
Barn och unga	289	820	188	72	23	8	1400
t3 2016	42	164	40	8	3	2	259
t1 2017	*	*	*	*	*	*	280
t2 2017	60	133	36	12	9	1	251
t1 2018	67	173	38	15	5	2	300
t3 2018	*	*	*	*	*	*	310
Ekonomiskt bistånd	145	492	116	52	11	2	818
t3 2016	*	*	*	*	*	*	188
t1 2017	*	*	*	*	*	*	158
t2 2017	*	*	*	*	*	*	155
t1 2018	32	92	15	10			149
t3 2018	*	*	*	*	*	*	168
Missbruk	*	*	*	*	*	*	387
t3 2016	18	48	11			1	78
t1 2017	16	53	14	5			88
t2 2017	*	*	*	*	*	*	89
t1 2018	*	*	*	*	*	*	72
t3 2018	*	*	*	*	*	*	60
Socialpsykiatri	*	*	*	*	*	*	255
t3 2016	*	*	*	*	*	*	55
t1 2017	10	39	8				57
t2 2017	*	*	*	*	*	*	37
t1 2018	*	*	*	*	*	*	48
t3 2018	*	*	*	*	*	*	58
Stöd till personer med funktionsnedsättning	*	*	*	*	*	*	414
t3 2016	*	*	*	*	*	*	95
t1 2017	*	*	*	*	*	*	87
t2 2017	*	*	*	*	*	*	51
t1 2018	*	*	*	*	*	*	85
t3 2018	*	*	*	*	*	*	96
Äldre	*	*	*	*	*	*	866
t3 2016	*	*	*	*	*	*	173
t1 2017	44	101	15	15		1	176
t2 2017	54	104	16	5			179
t1 2018	*	*	*	*	*	*	183
t3 2018	41	88	18	8			155
Total	936	2436	511	200	42	15	4140

Fotnot: Om antalet svarande för ett alternativ (exkl. ej svar) understiger 5 utgår svarsredovisningen.

Tabell 2c. Utveckling per verksamhetsområde för påståendet *Jag kan rekommendera min arbetsplats till andra per måttillfälle och totalt (antal)*.

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	(ej svar)	Total
Barn och unga	519	530	214	85	42	10	1400
t3 2016	88	116	36	11	5	3	259
t1 2017	*	*	*	*	*	*	280
t2 2017	103	85	33	10	18	2	251
t1 2018	99	120	55	19	7		300
t3 2018	118	103	44	34	9	2	310
Ekonomiskt bistånd	249	346	131	52	32	8	818
t3 2016	*	*	*	*	*	*	188
t1 2017	*	*	*	*	*	*	158
t2 2017	44	68	25	10	7	1	155
t1 2018	52	51	26	9	10	1	149
t3 2018	47	69	24	16	9	3	168
Missbruk	*	*	*	*	*	*	387
t3 2016	*	*	*	*	*	*	78
t1 2017	*	*	*	*	*	*	88
t2 2017	*	*	*	*	*	*	89
t1 2018	*	*	*	*	*	*	72
t3 2018	*	*	*	*	*	*	60
Socialpsykiatri	*	*	*	*	*	*	255
t3 2016	*	*	*	*	*	*	55
t1 2017	*	*	*	*	*	*	57
t2 2017	*	*	*	*	*	*	37
t1 2018	*	*	*	*	*	*	48
t3 2018	*	*	*	*	*	*	58
Stöd till personer med funktionsnedsättning	191	156	50	9	7	1	414
t3 2016	*	*	*	*	*	*	95
t1 2017	*	*	*	*	*	*	87
t2 2017	*	*	*	*	*	*	51
t1 2018	51	27	7				85
t3 2018	*	*	*	*	*	*	96
Äldre	422	312	102	20	10		866
t3 2016	*	*	*	*	*	*	173
t1 2017	*	*	*	*	*	*	176
t2 2017	*	*	*	*	*	*	179
t1 2018	*	*	*	*	*	*	183
t3 2018	*	*	*	*	*	*	155
Total	1621	1628	584	189	96	22	4140

Fotnot: Om antalet svarande för ett alternativ (exkl. ej svar) understiger 5 utgår svarsredovisningen.

Stadsdelsförvaltningarnas resultatutveckling

Tabell C. Svarsfördelning per mättilfälle och totalt uppdelat på stadsdelsförvaltning, antal.

	t3 2016	t1 2017	t2 2017	t1 2018	t3 2018	Total
Bromma	47	42	58	52	48	247
Enskede-Årsta-Vantör	115	107	82	75	95	474
Farsta	68	46	37	63	47	261
Hägersten-Liljeholmen	63	84	56	69	80	352
Hässelby-Vällingby	82	79	81	86	79	407
Kungsholmen	29	29	39	34	41	172
Norrmalm	20	33	32	39	28	152
Rinkeby-Kista	85	73	74	70	95	397
Skarpnäck	54	54	31	38	41	218
Skärholmen	82	55	34	55	56	282
Socialförvaltningen	25	49	50	53	43	220
Spånga-Tensta	38	44	54	46	59	241
Södermalm	85	103	81	98	85	452
Älvsjö	29	15	19	20	19	102
Östermalm	32	33	34	39	31	169
(ej kodningsbar)	6	0	0	0	0	6
Total	860	846	762	837	847	4152

Tabell 3a. Utveckling per stadsdelsförvaltning för påståendet *Jag har en bra arbetssituation per mättilfälle och totalt (antal)*.

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	(ej svar)	Total
Bromma	41	139	35	25	7		247
t3 2016	*	*	*	*	*	*	47
t1 2017	*	*	*	*	*	*	42
t2 2017	*	*	*	*	*	*	58
t1 2018	*	*	*	*	*	*	52
t3 2018	7	17	9	10	5		48
Enskede-Årsta- Vantör	111	260	66	29	8		474
t3 2016	*	*	*	*	*	*	115
t1 2017	*	*	*	*	*	*	107
t2 2017	*	*	*	*	*	*	82
t1 2018	*	*	*	*	*	*	75
t3 2018	*	*	*	*	*	*	95
Farsta	56	153	33	13	6		261
t3 2016	*	*	*	*	*	*	68
t1 2017	*	*	*	*	*	*	46
t2 2017	15	16	6				37
t1 2018	*	*	*	*	*	*	63
t3 2018	*	*	*	*	*	*	47
Hägersten- Liljeholmen	142	151	24	17	17	1	352
t3 2016	*	*	*	*	*	*	63
t1 2017	*	*	*	*	*	*	84
t2 2017	*	*	*	*	*	*	56
t1 2018	*	*	*	*	*	*	69
t3 2018	*	*	*	*	*	*	80

Hässelby-Vällingby	*	*	*	*	*	*	407
t3 2016	*	*	*	*	*	*	82
t1 2017	*	*	*	*	*	*	79
t2 2017	*	*	*	*	*	*	81
t1 2018	20	47	12	7			86
t3 2018	7	48	13	9		2	79
Kungsholmen	*	*	*	*	*	*	172
t3 2016	*	*	*	*	*	*	29
t1 2017	*	*	*	*	*	*	29
t2 2017	*	*	*	*	*	*	39
t1 2018	*	*	*	*	*	*	34
t3 2018	*	*	*	*	*	*	41
Norrmalm	44	87	9	11		1	152
t3 2016	*	*	*	*	*	*	20
t1 2017	*	*	*	*	*	*	33
t2 2017	*	*	*	*	*	*	32
t1 2018	*	*	*	*	*	*	39
t3 2018	*	*	*	*	*	*	28
Rinkeby-Kista	*	*	*	*	*	*	397
t3 2016	18	46	14	7			85
t1 2017	*	*	*	*	*	*	73
t2 2017	*	*	*	*	*	*	74
t1 2018	*	*	*	*	*	*	70
t3 2018	*	*	*	*	*	*	95
Skarpnäck	42	114	35	20	6	1	218
t3 2016	*	*	*	*	*	*	54
t1 2017	*	*	*	*	*	*	54
t2 2017	*	*	*	*	*	*	31
t1 2018	*	*	*	*	*	*	38
t3 2018	*	*	*	*	*	*	41
Skärholmen	*	*	*	*	*	*	282
t3 2016	*	*	*	*	*	*	82
t1 2017	*	*	*	*	*	*	55
t2 2017	*	*	*	*	*	*	34
t1 2018	*	*	*	*	*	*	55
t3 2018	*	*	*	*	*	*	56
Socialförvaltningen	*	*	*	*	*	*	220
t3 2016	*	*	*	*	*	*	25
t1 2017	*	*	*	*	*	*	49
t2 2017	*	*	*	*	*	*	50
t1 2018	*	*	*	*	*	*	53
t3 2018	*	*	*	*	*	*	43
Spånga-Tensta	*	*	*	*	*	*	241
t3 2016	*	*	*	*	*	*	38
t1 2017	*	*	*	*	*	*	44
t2 2017	*	*	*	*	*	*	54
t1 2018	*	*	*	*	*	*	46
t3 2018	*	*	*	*	*	*	59
Södermalm	*	*	*	*	*	*	452
t3 2016	*	*	*	*	*	*	85
t1 2017	*	*	*	*	*	*	103
t2 2017	19	50	5	6		1	81
t1 2018	26	58	8	6			98
t3 2018	*	*	*	*	*	*	85
Älvsjö	*	*	*	*	*	*	102
t3 2016	5	18	6				29

t1 2017	*	*	*	*	*	*	15
t2 2017	*	*	*	*	*	*	19
t1 2018	*	*	*	*	*	*	20
t3 2018	*	*	*	*	*	*	19
Östermalm	*	*	*	*	*	*	169
t3 2016	10	17	5				32
t1 2017	*	*	*	*	*	*	33
t2 2017	*	*	*	*	*	*	34
t1 2018	*	*	*	*	*	*	39
t3 2018	*	*	*	*	*	*	31
Total	1009	2277	517	266	63	14	4146

Fotnot: Om antalet svarande för ett alternativ (exkl. ej svar) understiger 5 utgår svarsredovisningen.

Tabell 3b. Utveckling per stadsdelsförvaltning för påståendet *Jag känner att jag kan göra ett gott arbete per måttillfälle och totalt (antal)*.

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	(ej svar)	Total
Bromma	*	*	*	*	*	*	247
t3 2016	*	*	*	*	*	*	47
t1 2017	*	*	*	*	*	*	42
t2 2017	*	*	*	*	*	*	58
t1 2018	14	28	5	5			52
t3 2018	*	*	*	*	*	*	48
Enskede-Årsta- Vantör	*	*	*	*	*	*	474
t3 2016	*	*	*	*	*	*	115
t1 2017	17	60	21	9			107
t2 2017	*	*	*	*	*	*	82
t1 2018	*	*	*	*	*	*	75
t3 2018	*	*	*	*	*	*	95
Farsta	*	*	*	*	*	*	261
t3 2016	*	*	*	*	*	*	68
t1 2017	*	*	*	*	*	*	46
t2 2017	*	*	*	*	*	*	37
t1 2018	*	*	*	*	*	*	63
t3 2018	*	*	*	*	*	*	47
Hägersten- Liljeholmen	112	178	35	14	12	1	352
t3 2016	*	*	*	*	*	*	63
t1 2017	*	*	*	*	*	*	84
t2 2017	15	22	5	6	8		56
t1 2018	*	*	*	*	*	*	69
t3 2018	*	*	*	*	*	*	80
Hässelby-Vällingby	80	226	73	21	6	1	407
t3 2016	*	*	*	*	*	*	82
t1 2017	*	*	*	*	*	*	79
t2 2017	*	*	*	*	*	*	81
t1 2018	*	*	*	*	*	*	86
t3 2018	11	42	20	6			79
Kungsholmen	*	*	*	*	*	*	172
t3 2016	*	*	*	*	*	*	29
t1 2017	*	*	*	*	*	*	29
t2 2017	*	*	*	*	*	*	39
t1 2018	*	*	*	*	*	*	34
t3 2018	*	*	*	*	*	*	41
Norrmalm	36	96	11	8		1	152
t3 2016	*	*	*	*	*	*	20
t1 2017	*	*	*	*	*	*	33

t2 2017	*	*	*	*	*	*	32
t1 2018	*	*	*	*	*	*	39
t3 2018	*	*	*	*	*	*	28
Rinkeby-Kista	*	*	*	*	*	*	397
t3 2016	*	*	*	*	*	*	85
t1 2017	*	*	*	*	*	*	73
t2 2017	22	42	10				74
t1 2018	*	*	*	*	*	*	70
t3 2018	*	*	*	*	*	*	95
Skarpnäck	*	*	*	*	*	*	218
t3 2016	*	*	*	*	*	*	54
t1 2017	*	*	*	*	*	*	54
t2 2017	*	*	*	*	*	*	31
t1 2018	*	*	*	*	*	*	38
t3 2018	*	*	*	*	*	*	41
Skärholmen	*	*	*	*	*	*	282
t3 2016	*	*	*	*	*	*	82
t1 2017	*	*	*	*	*	*	55
t2 2017	*	*	*	*	*	*	34
t1 2018	*	*	*	*	*	*	55
t3 2018	*	*	*	*	*	*	56
Socialförvaltningen	*	*	*	*	*	*	220
t3 2016	*	*	*	*	*	*	25
t1 2017	*	*	*	*	*	*	49
t2 2017	*	*	*	*	*	*	50
t1 2018	*	*	*	*	*	*	53
t3 2018	*	*	*	*	*	*	43
Spånga-Tensta	*	*	*	*	*	*	241
t3 2016	*	*	*	*	*	*	38
t1 2017	*	*	*	*	*	*	44
t2 2017	*	*	*	*	*	*	54
t1 2018	*	*	*	*	*	*	46
t3 2018	*	*	*	*	*	*	59
Södermalm	*	*	*	*	*	*	452
t3 2016	*	*	*	*	*	*	85
t1 2017	*	*	*	*	*	*	103
t2 2017	*	*	*	*	*	*	81
t1 2018	*	*	*	*	*	*	98
t3 2018	21	44	12	8			85
Älvsjö	*	*	*	*	*	*	102
t3 2016	*	*	*	*	*	*	29
t1 2017	*	*	*	*	*	*	15
t2 2017	*	*	*	*	*	*	19
t1 2018	*	*	*	*	*	*	20
t3 2018	*	*	*	*	*	*	19
Östermalm	*	*	*	*	*	*	169
t3 2016	*	*	*	*	*	*	32
t1 2017	*	*	*	*	*	*	33
t2 2017	*	*	*	*	*	*	34
t1 2018	*	*	*	*	*	*	39
t3 2018	*	*	*	*	*	*	31
Total	941	2437	511	200	42	15	4146

Fotnot: Om antalet svarande för ett alternativ (exkl. ej svar) understiger 5 utgår svarsredovisningen.

Tabell 3c. Utveckling per stadsdelsförvaltning för påståendet *Jag kan rekommendera min arbetsplats till andra per måttillfälle och totalt (antal)*.

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken eller	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt	(ej svar)	Total
Bromma	71	101	45	20	10		247
t3 2016	*	*	*	*	*	*	47
t1 2017	*	*	*	*	*	*	42
t2 2017	*	*	*	*	*	*	58
t1 2018	*	*	*	*	*	*	52
t3 2018	14	11	9	7	7		48
Enskede-Årsta- Vantör	190	186	74	14	7	3	474
t3 2016	*	*	*	*	*	*	115
t1 2017	*	*	*	*	*	*	107
t2 2017	*	*	*	*	*	*	82
t1 2018	*	*	*	*	*	*	75
t3 2018	*	*	*	*	*	*	95
Farsta	*	*	*	*	*	*	261
t3 2016	*	*	*	*	*	*	68
t1 2017	*	*	*	*	*	*	46
t2 2017	*	*	*	*	*	*	37
t1 2018	20	32	11				63
t3 2018	*	*	*	*	*	*	47
Hägersten- Liljeholmen	184	104	25	16	22	1	352
t3 2016	*	*	*	*	*	*	63
t1 2017	*	*	*	*	*	*	84
t2 2017	*	*	*	*	*	*	56
t1 2018	*	*	*	*	*	*	69
t3 2018	*	*	*	*	*	*	80
Hässelby-Vällingby	113	176	78	30	8	2	407
t3 2016	*	*	*	*	*	*	82
t1 2017	*	*	*	*	*	*	79
t2 2017	*	*	*	*	*	*	81
t1 2018	*	*	*	*	*	*	86
t3 2018	*	*	*	*	*	*	79
Kungsholmen	*	*	*	*	*	*	172
t3 2016	*	*	*	*	*	*	29
t1 2017	14	9	6				29
t2 2017	*	*	*	*	*	*	39
t1 2018	17	12	5				34
t3 2018	*	*	*	*	*	*	41
Norrmalm	76	54	16	6			152
t3 2016	*	*	*	*	*	*	20
t1 2017	*	*	*	*	*	*	33
t2 2017	*	*	*	*	*	*	32
t1 2018	*	*	*	*	*	*	39
t3 2018	*	*	*	*	*	*	28
Rinkeby-Kista	*	*	*	*	*	*	397
t3 2016	*	*	*	*	*	*	85
t1 2017	*	*	*	*	*	*	73
t2 2017	*	*	*	*	*	*	74
t1 2018	*	*	*	*	*	*	70
t3 2018	*	*	*	*	*	*	95
Skarpnäck	67	77	38	22	11	3	218
t3 2016	*	*	*	*	*	*	54
t1 2017	*	*	*	*	*	*	54
t2 2017	*	*	*	*	*	*	31
t1 2018	7	12	4	8	7		38

t3 2018	*	*	*	*	*	*	41
Skärholmen	*	*	*	*	*	*	282
t3 2016	*	*	*	*	*	*	82
t1 2017	*	*	*	*	*	*	55
t2 2017	7	20	7				34
t1 2018	*	*	*	*	*	*	55
t3 2018	*	*	*	*	*	*	56
Socialförvaltningen	76	73	43	18	7	3	220
t3 2016	*	*	*	*	*	*	25
t1 2017	*	*	*	*	*	*	49
t2 2017	11	18	9	6	5	1	50
t1 2018	*	*	*	*	*	*	53
t3 2018	*	*	*	*	*	*	43
Spånga-Tensta	98	94	33	11	5		241
t3 2016	12	19	7				38
t1 2017	*	*	*	*	*	*	44
t2 2017	*	*	*	*	*	*	54
t1 2018	*	*	*	*	*	*	46
t3 2018	23	24	5	7			59
Södermalm	213	158	57	12	8	4	452
t3 2016	*	*	*	*	*	*	85
t1 2017	*	*	*	*	*	*	103
t2 2017	*	*	*	*	*	*	81
t1 2018	*	*	*	*	*	*	98
t3 2018	*	*	*	*	*	*	85
Älvsjö	*	*	*	*	*	*	102
t3 2016	*	*	*	*	*	*	29
t1 2017	*	*	*	*	*	*	15
t2 2017	*	*	*	*	*	*	19
t1 2018	*	*	*	*	*	*	20
t3 2018	*	*	*	*	*	*	19
Östermalm	*	*	*	*	*	*	169
t3 2016	*	*	*	*	*	*	32
t1 2017	*	*	*	*	*	*	33
t2 2017	*	*	*	*	*	*	34
t1 2018	10	18	11				39
t3 2018	*	*	*	*	*	*	31
Total	1627	1628	585	188	96	22	4146

Fotnot: Om antalet svarande för ett alternativ (exkl. ej svar) understiger 5 utgår svarsredovisningen.

Kort sammanfattning av följeforskarens arbete

Sammanlagt 144 gruppintervjuer med medarbetare och chefer har genomförts under de fem terminer följeforskaren följt arbetet med handlingsplanen (dvs. från hösten 2016 t.om hösten 2018). Vid det sista tillfället ägnades merparten av tiden till att fylla i en enkät kring arbetet med handlingsplanen med frågor om inom vilka områden arbetet kommit längst och var man ser de största behoven av ett fortsatt arbete. I varje stadsdelsförvaltning (sdf) har två intervjuer per termin genomförts där medarbetare från olika verksamhetsområden deltagit i den ena intervjun och enhetschefer/bitr. enhetschefer i den andra. En önskan om att representanter för alla verksamhetsområden (dvs. ekonomiskt bistånd, socialpsykiatri, funktionsnedsättning, missbruk, äldre samt barn och unga) ska delta i alla intervjuer förmedlades. Intervjuerna har pågått i 75 minuter och har rört hur arbetet med handlingsplanen fortskridit. Med medarbetarna har kunskap om och delaktighet i arbetet med handlingsplanen berörts och med cheferna har intervjuerna även rört rollen som chef i detta arbete och vilka strategier man använt för att entusiasmera medarbetarna

Hur beskriver medarbetare och chefer arbetet med handlingsplanen under projekttiden?

a) Intervjuerna

Vid den första intervjun ägnades en del av tiden inledningsvis till att gå igenom de olika fokusområdena (punkterna) i handlingsplanen. I de flesta stadsdelsförvaltningar (sdf) hade man valt ut 3 områden av de 13 att börja arbeta med. De områden som oftast återkom var: introduktionsprogram, antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag, nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran samt administrativt stöd. De områden som mer sällan nämndes var: systematisk intern ärendehandledning, medhandläggarskap, brukardelaktighet, återkoppling från brukare samt regelbundet mottagande av studenter resp. traineer. Vid detta första tillfälle förekom en del synpunkter kring vilka områden som ingick i handlingsplanen och frågor kring syftet med arbetet. Ett annat tema som återkom vid den första intervjun var oklarhet kring *hur* arbetet skulle gå till där det inte alltid fanns en insikt om att arbetet med att förbättra arbetssituationen utgick ifrån delaktighet och medskapande, dvs. det var inget som skulle komma utifrån utan var ett arbete som skulle göras av medarbetare och chefer tillsammans.

Eftersom arbetet ännu inte alltid hunnit komma igång på allvar vid denna första intervju handlade dessa ofta om de problem som fanns på arbetsplatserna som att personalomsättningen var hög vilket man menade i sig innebar svårigheter att bedriva utvecklingsarbete. Lönefrågan lyftes också ofta och då framförallt av de erfarna socialsekreterarna och biståndshandläggarna som ibland var missnöjda över att de inte hade särskilt mycket högre lön än sina nyexaminerade kollegor.

Redan vid det andra intervjutillfället blev det tydligt att ett utvecklingsarbete nu kommit igång på allvar. Nu var kunskapen om handlingsplanen förankrad och ingen tid behövdes ägnas åt att förtydliga innehållet och hur arbetet med handlingsplanen skulle ske. Det man nu oftast beskrev att man arbetat med och genomfört var *administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare*. Detta togs upp i 22 av de 30 intervjuerna. Många hade anställt administratörer, något som uppskattades mycket. Satsningar på *introduktionsprogram/mentorskap* beskrevs ofta. Något som beskrevs som viktigt var att ha *rimligt antal medarbetare i relation till medarbetares och chefers uppdrag* liksom *nära och tillgänglig ledning*. Cheferna beskrev olika satsningar för att entusiasmera

medarbetarna och skapa ett engagemang kring handlingsplanen som exempelvis heldagar där alla medarbetare träffats och diskuterat vilka punkter man prioriterat och hur man arbetar med dem. De arbetsledare som genomgått ledarutvecklingsprogrammet var överlag mycket nöjda och de som fått plats såg fram emot detta.

*Vid det tredje intervjutillfället, dvs. hösten 2017, blev det tydligt att arbetet med att implementera handlingsplanen fortskridit så att nu alla nu, även de som var nyanställda, var medvetna om de 13 förbättringsområdena/punkterna. På många håll hade man hunnit arbeta med flera av områdena medan man på vissa håll haft fokus på några få. De tre områden som den absoluta merparten av alla stadsdelar nu prioriterat att arbeta med var; *introduktionsprogram, antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag* samt *nära och tillgänglig ledning*. På många håll beskrevs, liksom vid tidigare tillfällen, satsningar på *administrativt stöd*. Arbetslokalernas betydelse återkom också ofta i kommentarerna. De som hade eget arbetsrum eller var nöjda med lokalerna framhöll det som en viktig del i arbetstrivseln. Pågående eller planerade omorganisationer lyftes fram som hindrande i arbetet med handlingsplanen, då man menade att de skapade oro och stal fokus och kraft från arbetet med handlingsplanen. En annan hindrande faktor som ofta lyftes var den höga personalomsättning som fortfarande beskrevs på många håll.*

*Vid det fjärde intervjutillfället blev det än mer tydligt att utvecklingsarbetet fortsatt runt om i staden. Nu svarade man i de allra flesta stadsdelarna att man arbetat med de flesta eller alla punkter i handlingsplanen. Ett undantag var en av stadsdelarna där ett större omorganisationsarbete tagit kraft och fokus från arbetet med handlingsplanen och det påbörjade arbetet hade stannat av. Ett återkommande mönster var att arbetet med handlingsplanen nu var så grundligt implementerat att man inte längre såg det som något nytt utan som ett vedertaget sätt att arbeta. Som vid föregående intervjuer var det tydligt att man i de allra flesta stadsdelar arbetat mest med områdena *introduktionsprogram, antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag* samt *nära och tillgänglig ledning*. I de allra flesta stadsdelarna beskrevs även fortsatta satsningar på *administrativt stöd*, ibland genom att en egen administrativ enhet skapats. Även under denna intervjuomgång ägnades en hel del tid åt att diskutera arbetslokalerna. De som hade eget arbetsrum eller var nöjda med lokalerna framhöll det som en viktig del i arbetstrivseln. Chefer beskrev bra lokaler som en konkurrensfördel och en faktor som höll kvar socialsekreterarna på arbetsplatsen. Bland de som flyttat till kontorslandskap beskrevs dock ibland – men inte alltid – missnöje eller besvikelse, där man haft förhoppningar om att det skulle bli mycket bättre än det blivit. Det är dock viktigt att tydliggöra att upplevelsen av att sitta i ett kontorslandskap varierade avsevärt, där en del var nöjda och tyckte det fungerade bra. I de fall missnöje fanns handlade det ofta om att det var för trångt eller mörkt eller att inte tillräckligt många tysta rum fanns.*

I stort sett alla berättade att man nu regelbundet tog emot praktikanter. Detta sågs som ett sätt att bidra till att göra nyexaminerade socionomer bättre förberedda för yrket och innebar samtidigt en hjälp i rekryteringsarbetet. Efter praktikterminen erbjöds ofta praktikanten att arbeta deltid under det sista året av utbildningen, något som ytterligare ökade socionomstudentens förberedelse inför yrkeslivet. Här framhöll arbetsledarna att de som gjort praktik på arbetsplatsen och/eller arbetat extra där under senare delen av socionomutbildningen på ett helt annat sätt var förberedda för yrkeslivet än de nyexaminerade som inte hade dessa erfarenheter.

De dialogcaféer som anordnats där ledande politiker deltagit var mycket uppskattade. Många chefer beskrev olika satsningar för att entusiasmera medarbetarna och skapa ett engagemang kring handlingsplanen. Exempelvis heldagar där alla medarbetare träffats och diskuterat vilka punkter man prioriterat och hur man arbetat med dem.

Vad beskrevs som svårare att genomföra?

Brukardelaktighet och återkoppling från brukare

Ett genomgående mönster i intervjuerna har varit de svårigheter man stött på i arbetet med att öka brukardelaktighet och få återkoppling av brukare. Samtidigt var det ett område som beskrevs som viktigt. Många beskrev att man prövat med olika metoder, enkätutskick, enkäter i väntrummet eller som delats ut direkt efter besöket, men ofta hade svarsfrekvensen blivit för låg eller resultatet uppenbart tillrättalagt för att kunna vara användbart. En annan erfarenhet var att enkätutskick per post inte heller var en bra metod för alla målgrupper då det för en del personer upplevdes som stressande av att få hem ”en massa papper” som man inte alltid förstod syftet med. Ambitiösa försök att bjuda in brukare till dialogmöten eller fokusgruppsamtal men där man bara lyckats locka ett fåtal av de inbjudna beskrevs också. I en av stadsdelarna hade man dock lyckats bra genom att anlita f.d. brukare och genomfört en brukarstyrd brukarrevision. Den hade givit ny och viktig kunskap om hur arbetet kan förbättras. Bland annat lyfte man fram att man nu förstått att de regelbundet återkommande omprövningarna av ledsagartimmar som genomfördes halvårsvis med personer med funktionsnedsättning av dem ofta upplevdes som stressande och ångestskapande. Detta hade lett till ett annat förhållningssätt.

Den s.k. Västernorrlandsmodellen, som innebär att man intervjuar ett barn som en kollega träffat för att få feedback på hur barnet upplevt kontakten, var något som beskrevs på flera håll i barn och ungdomsgrupperna. Ibland hade man inte ännu hunnit påbörja arbetet, men det fanns i planeringen.

I missbruksgrupperna beskrevs något som kallades Ubåt som användes vid uppföljningar.

Medhandläggarskap

Fortfarande var det framförallt i barn- och ungdomsgrupperna som man beskrev att man alltid arbetade med medhandläggarskap. I de andra enheterna förekom detta framförallt i mer komplicerade ärenden.

Kompetensutveckling

En önskan om vidareutbildning, gärna längre utbildningar som också genererar högskolepoäng återkom som önskemål. Detta beskrevs vara möjligt i någon enstaka stadsdel. Ett återkommande problem gällande vidareutbildningar var att man under utbildningstiden förväntades ha kvar samma antal ärenden. Den stress det innebar ledde till att man inte sällan hoppade av utbildningen. En annan svårighet var att det sällan var möjligt att få inläsningstid vilket innebar att kursförberedelser måste göras på fritiden vilket inte alltid var möjligt eftersom många hade familj och små barn.

b) Sammanställning kommentarer

Vid tre tillfällen har även en sammanställning gjorts av de kommentarer i den enkät som mellan 2016 och 2018 skickades ut till alla socialsekreterare och biståndshandläggare. Enkäten innefattade vid sidan av bakgrundsdata, 3 påståenden med fasta svarsalternativ där respondenten markerar i vilken mån man instämmer med påståendet eller tar avstånd ifrån det. Möjlighet att kommentera sitt ställningstagande gavs. Enkäten avslutades med en fjärde öppen fråga.

De tre påståendena är: a) jag har en bra arbetssituation, b) jag känner att jag kan göra ett bra arbete c) jag kan rekommendera min arbetsplats till andra. Avslutningsvis ombeds respondenten ge exempel på vad som får denna/denne att trivas på arbetsplatsen.

Nedan följer en kort sammanfattning av kommentarerna vid mätningen hösten 2016, våren 2017 och hösten 2017. Kommentarer som lämnades vid enkätundersökningarna 2018 har inte sammanställts.

Kommentarer kring arbetssituationen

Vid alla 3 tillfällena handlade merparten av negativa kommentarerna om att arbetsbelastningen var hög. I en del av enheterna (ekonomi och äldre) beskrevs den ofta vara för hög periodvis.

För mycket administration som stjälar tid från viktigare arbetsuppgifter, personalbrist och vakanser beskrevs överlag. Vid tillfälle två och tre handlade en del av de negativa kommentarerna om oro inför omorganisationer som inte sällan kom plötsligt och utan att ha blivit förankrade i verksamheten.

De positiva kommentarerna handlar ofta om god stämning i arbetsgruppen och på arbetsplatsen och bra stöd från chefer. Att man hjälps åt i gruppen och är ett team som drar åt samma håll. Bra klimat, bra grupp, tillräckligt med stöd nämns ofta liksom att man har roligt och ett stimulerande arbete. Förmåner med som flexitid och friskvård uppskattas mycket liksom att ha ett eget rum. Att man har ett hanterbart antal ärenden, att man själv kan planera och påverka sin arbetssituation återkommer. I främst i missbruksenheter och socialpsykiatri nämndes även hög delegation och hög grad av självständighet som positiva aspekter.

Kommentarer kring om man känner att man kan göra ett gott arbete

Även här återkommer kommentarer om för hög arbetsbelastning som man menar inte gör det möjligt att göra ett gott arbete. Även hög personalomsättning, svår problematik hos klienter, dokumentation och administration nämns som anledningar till varför man inte kan göra ett så gott arbete som man önskar. Svårt att samarbeta med andra aktörer nämns liksom att den fysiska arbetsmiljön (trångboddhet, behöva dela rum och brist på samtalsrum) försvårar. Att budgetfrågor får för stort utrymme återkommer i många kommentarer.

Här handlar de positiva kommentarerna ofta om att kunna göra ett förändringsarbete, att man kan arbeta hemifrån vid behov. Att man förfogar över arbetstid och arbetssituation. Att ha en hanterbar arbetsmängd och ett gott samarbete med kollegor samt en bra och fungerande organisation. Att kunna göra ett förändringsarbete, att se förändring hos klienterna liksom att kunna påverka planeringen av arbetet. Gott stöd från chefer och medarbete samt att arbetsmängden är anpassad efter arbetstiden kommenteras.

Kommentarer kring om man kan rekommendera sin arbetsplats till andra

Bland de negativa kommentarerna återkommer hög arbetsbelastning, för mycket administration, hög personalomsättning, att det är rörigt och brist på struktur. Liksom tidigare kommenteras brister i den fysiska arbetsmiljön.

Återkommande positiva kommentarer är även här: bra kollegor och chefer som gör att man trivs, god stämning, en positiv anda och bra lokaler. Detta gäller oavsett vilken sektion man arbetar inom. Att arbetsplatsen är trivsamt med en härlig arbetsgrupp där man arbetar tillsammans och hjälper varandra. Att man är ett team som strävar åt samma håll, ett sammansvetsat gäng. God stämning, högt till tak och bra ledarskap och att arbetet är spännande nämns. Ett varmt, välkomnande och omhändertagande klimat. En kompetent arbetsgrupp. Bra chefer, sammanhållning och humor.

Exempel på vad som gör att man trivs på arbetsplatsen

Även här återkommer i alla de tre datainsamlingarna den stora betydelsen av goda kollegor, bra chefer, god stämning men även att man tycker om arbetsuppgifterna och kontakten med klienterna. Även att man har eget rum eller bra lokaler nämns. Även dessa kommentarer återkommer genomgående i svaren och gäller oavsett vilken sektion man arbetar inom.

Sammanställning av svaren på den enkät som delades ut vid det sista intervjutillfället, hösten 2018.

De frågor som ställdes till både medarbetare och chefer var:

1. Inom vilka tre områden (av de 13) som man bedömde att arbetet med att förbättra arbetssituationen har kommit längst?
2. Om man upplevde att arbetet med handlingsplanen inneburit någon konkret skillnad:
 - a) för den egna arbetssituationen som medarbetare eller enhetschef/ bitr. enhetschef och isåfall på vilket sätt?
 - b) för socialsekreterarna/biståndshandläggarna och isåfall på vilket sätt? (ställdes till cheferna)
 - c) för klienterna/brukarna och isåfall på vilket sätt?
3. Inom vilka av de 13 områdena (punkterna) i handlingsplanen man ser de största behoven av ett fortsatt utvecklingsarbete med handlingsplanen finns?

De 117 personer (66 chefer och 51 medarbetare) som var på plats vid det sista intervjutillfället i de olika sdf svarade alla på enkäten. Som framgår av tabellen nedan är det, med undantag av för området socialpsykiatri, ungefär lika många (drygt 20 personer) från de olika verksamhetsområdena som svarat. Eftersom de svarande bara är en bråkdel av alla anställda socialsekreterare, biståndshandläggare resp. enhetschefer/bitr. enhetschefer som arbetar inom socialtjänsten så innebär detta givetvis att resultaten inte är representativa för alla arbetsgrupper i staden. De kan ses som en indikator på inom vilka områden arbetet kommit längst respektive var behov av ett fortsatt utvecklingsarbete finns.

Tabell 1. Antal enkätsvar fördelat över verksamhetsområden

	Antal	Procent
Okänt	4	3,4
BOU	20	17,1
Ek	20	17,1
Funk	21	17,9
Psyk	9	7,7
Vuxen	21	17,9
Äldre	22	18,8
Totalt	117	100,0

a) Inom vilka områden tycker man att arbetet kommit längst?

Här ombads alla räkna upp 3 områden (utan inbördes rangordning) där arbetet inom deras enhet kommit längst. Sannolikt har dock en del rangordnat svaren eftersom det ser så olika ut i vilken ordning man räknat upp de olika alternativen.

I tabell A redovisas de områden/punkter som nämnts först, i tabell b de som nämnts som nummer 2 och tabell c för det tredje området som angivits.

a) Inom vilka områden har arbetet kommit längst? (alternativ 1)		Antal	Procent
Ej svar	1. Brukardelaktighet och återkoppling från brukare	5	4,3
	2. Introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda	40	34,2
	3. Antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag	16	13,7
	4. Lokalt kompetens- och utvecklingsforum	1	,9
	5. Nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran	15	12,8
	6. Administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare	13	11,1
	7. Administrativt stöd till chefer	5	4,3
	8. Medhandläggarskap		
	9. Systematisk intern ärendehandledning	3	2,6
	10. Regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning	4	3,4
	11. Regelbundet mottagande av studenter	5	4,3
	12. Mottagande av traineer	1	,9
	13. Lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap	2	1,7
	14. Övrigt	5	4,3
Ej svar		2	1,7
Total		117	100%

b. Inom vilka områden har arbetet kommit längst? (alternativ 2)	Antal	Procent
1. Brukardelaktighet och återkoppling från brukare	3	2,6
2. Introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda	16	13,7
3. Antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag	13	11,1
4. Lokalt kompetens- och utvecklingsforum	6	5,1
5. Nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran	18	15,4
6. Administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare	16	13,7
7. Administrativt stöd till chefer	3	2,6
8. Systematisk intern ärendehandledning	9	7,7
9. Medhandläggarskap	7	6,0
10. Regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning	10	8,5
11. Regelbundet mottagande av studenter	4	3,4
12. Mottagande av traineer	1	,9
13. Lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap	2	1,7
14. Övrigt	4	3,4
Ej svar	5	4,3
Total	117	100

c. Inom vilka områden har arbetet kommit längst? (alternativ 3)	Antal	Procent
1. Brukardelaktighet och återkoppling från brukare	6	5,1
2. Introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda	10	8,5
3. Antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag	10	8,5
4. Lokalt kompetens- och utvecklingsforum	3	2,6
5. Nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran	15	12,8
6. Administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare	11	9,4
7. Administrativt stöd till chefer	2	1,7
8. Systematisk intern ärendehandledning	18	15,4
9. Medhandläggarskap	5	4,3
10. Regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning	11	9,4
11. Regelbundet mottagande av studenter	7	6,0
12. Mottagande av traineer	0	0
13. Lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap	2	1,7
14. Övrigt	6	5,2
Ej svar	11	9,4
Total	117	100%

Som framgår är punkt 2 *introduktionsprogram och mentorskap* det område som nämnts flest gånger (totalt 66 ggr) följt av punkt 3 *antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetare uppdrag* (49 ggr) och punkt 6 *administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare* (47 ggr). Andra områden som också ofta nämns är punkt 5 dvs. *nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran* (33 ggr) samt *systematisk intern ärendehandledning* (punkt 8, 27 ggr) och *regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning* (punkt 10, 21 ggr).

b) I svaren på den öppna frågan om arbetet med handlingsplanen inneburit någon konkret skillnad för den egna arbetssituation och i så fall på vilket sätt nämns:

- **Nya rutiner, bättre effektivitet, förbättringar (22 gånger)**
Tydliggörande av ansvar, arbete med att struktur och tydliggöra rutiner, mer samtal om organisation och arbetssätt, ökat fokus på kvalitet och rättssäkerhet, hjälp att prioritera, identifiering av utvecklingsområden.
- **Administrativt stöd (20 gånger)**
Avgiftshandläggare, paraplystöd och att någon annan utför vissa arbetsuppgifter som körkortsyttanden och kontroll av fakturor.
- **Fler handläggare, mindre arbete/lägre arbetsbelastning (20 gånger)**
Utökning av tjänster såväl socialsekreterare, chefer, specialistsocialsekreterare, färre vakanser men även att antalet ärenden har minskat.
- **Tydlighet i chefskap, bättre ledarskap, utökat antal chefer (17 gånger)**
Utökat antal chefer - främst biträdande - ett tydligare ledarskap och att chefer "tar situationen på allvar."
- **Stöd, handledning, introduktion, delaktighet (17 gånger)**
Mer stöd till de nyanställda och mer fokus på introduktion, mer delaktighet gällande informationskanaler, avsatt tid för att prata om handlingsplanen, stabil personalbemanning, juridisk handledning.
- **Mentorskap, medhandläggare (10 gånger)**
Specialisthandläggare, mentor kopplad till enheten, medhandläggarskapet har implementerats i många ärenden och har gett avlastning och extra stöd i svåra akuta situationer.

De mer negativa kommentarerna (14 st) handlar om att flera chefsbyten, hög arbetsbelastning, sjukfrånvaro, avsaknad av chef gjort det svårt att arbeta med handlingsplanen, att "inget hänt" trots att mycket tid lagts ned på att arbeta med handlingsplanen.

I svaren på den öppna frågan till cheferna om arbetet med handlingsplanen inneburit någon konkret skillnad: för socialsekreterarna/biståndshandläggarna i deras enhet och i så fall på vilket sätt nämns:

- **Lägre arbetsbelastning** (nämns 22 gånger)
Pga. att fler anställts, mer adm. stöd, stöd av samordnare, omfördelningar av arbetsuppgifter inom enheten, inga konsulter, ökad transparens som möjliggör att det tidigt fångas upp om någon har för hög arbetsbelastning.
- **Att socialsekreterare/biståndshandläggare fått administrativt stöd** (nämns 14 gånger).
Utökning av antalet administratörer, hjälp med fakturahantering och färdtjänst.
- **Mentorskap/introduktion** (nämns 13 gånger)
Arbete med introduktion och mentorskap lett till bättre introduktioner.
- **Stöd, handledning, delaktighet** (nämns 12 gånger)
Systematisk intern handledning, fokus på socialsekreterare/biståndshandläggares arbetssituation, morgonmöten varje dag för avstämning ger trygghet, koll på varandras arbetssituation innebär att det blir lätt att t.ex. få med en kollega på ett möte. Man känner till varandras ärenden bättre, mindre sårbara om någon är borta.
- **Nya rutiner, bättre effektivitet** (nämns 12 gånger)
Tydligare arbetsfördelning, rutiner, rättssäkerhet, enheten har organiserat sig i funktioner vilket innebär en mer specialiserad arbetsmetod, effektivare och mer kärnfulla möten, man är mer delaktiga i förändringar som berör arbetsmiljön på ett konkret sätt, pratar återkommande om de svårigheter och utmaningar som är kopplade till rollen som socialsekreterare.
- **Tydlighet i chefskap/närmare ledarskap** (nämns 9 gånger)
Satsningar på att skapa nära och tillgänglig ledning, tydlighet i ledarskap, bitr. enhetschefer har fått mindre ärendeansvar och mer personalansvar vilket medfört ett närmare ledarskap, regelbundna enskilda träffar med bitr. enhetschef en gång/månad samt en gång/kvartal med enhetschef.
- **Medhandläggare** (nämns 5 ggr)

De få kritiska kommentarerna handlar om att omorganisationer och för hög arbetsbelastning gjort det svårt att hinna med utvecklingsarbete.

Har arbetet med handlingsplanen inneburit någon konkret skillnad för klienterna/brukarna och isåfall på vilket sätt? (stälts både till handläggare och chefer):

- **Högre tillgänglighet** (nämns 28 gånger)
Handläggare har mer tid för sina klienter genom hembesök och telefonsamtal och utförlig utredning
- **Brukarundersökningar /brukarstyrda brukarrevisioner** (nämns 11 gånger)
- **Klientsäkerhet, info om mötesformer, möjlighet att överklaga etc.** (nämns 11 gånger). Info om mötesformer och möjlighet att överklaga, medhandläggarskap skapar en

mer rättssäker handläggning, ökad samsyn genom ärendehandledning/dragning skapar högre rättssäkerhet och tillgänglighet.

- **Brukardelaktighet och stöd till brukare** (nämns 15 gånger)

De flesta klienter har en handlingsplan/planering som följs upp regelbundet. Mötet med nya handläggare kan kännas tryggare då stöd ges av specialisthandläggare. Klienterna vet vart de ska vända sig, för t.ex. avgifter finns det nu en avgiftshandläggare som har specialkompetens avseende avgifter. Handläggarna kan ägna sig åt det som de brinner för. ASI- intervjuer som får klienterna delaktiga i sin förändring.

- **Nya rutiner och bättre effektivitet** (nämns 27 gånger)

Mer kunskap om olika områden, t.ex. barn som anhöriga, bättre samverkan, hopp om att omorganisationen ska innebära att brukare lättare får hjälp, arbete med att göra lika bedömningar, Mer fokus på kvalitet och uppföljning, mer tydlighet gentemot brukare/klienter i vad vi kan hjälpa till med och bevilja.

- **Bättre kontinuitet** (nämns 12 gånger)

Bättre kontinuitet i ärendena, snabbare återkoppling/kortare handlägningsprocess. Mindre stress ger bättre stöd och service för klienterna. Säkrare bedömningar.

- **Bättre bemötande** (nämns 16 gånger)

Bättre bemötande då man är mindre stressad. Snabbare hantering av ärenden. Snabbare återkoppling, brukarperspektivet har stärkts. Tillgängliga via äldre direkt. Snabb kontakt. Beredskap vid akuta ärenden. Snabbare svar och snabbare kontakt med handläggare. Mer tid till uppföljning. Bättre tillgång till sin handläggare.

De få negativa kommentarer som givits handlade om att brukarna har många byten av handläggare.

Inom vilka av de 13 områdena (punkterna) i handlingsplanen ser handläggare och chefer att de största behoven av ett fortsatt utvecklingsarbete med handlingsplanen finns?

a) Inom vilka områden ser du det största behovet av utvecklingsarbete? (alternativ 1)		
	Antal	Procent
1. Brukardelaktighet och återkoppling från brukare	16	13,7
2. Introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda	12	10,3
3. Antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag	25	21,4
4. Lokalt kompetens- och utvecklingsforum	4	3,4
5. Nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran	9	7,7
6. Administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare	11	9,4
7. Administrativt stöd till chefer	10	8,5
8. Systematisk intern ärendehandledning	3	2,6
9. Medhandläggarskap	2	1,7
10. Regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning	8	6,8
11. Regelbundet mottagande av studenter	2	1,7
12. Mottagande av traineer	1	,9
13. Lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap	8	6,8
14. Övrigt	5	4,3
Ej svar	1	,9
Total	116	100%

b) Inom vilka områden ser du det största behovet av utvecklingsarbete? (alternativ 2)		
	Antal	Procent
1. Brukardelaktighet och återkoppling från brukare	11	9,4
2. Introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda	13	11,1
3. Antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag	9	7,7
4. Lokalt kompetens- och utvecklingsforum	6	5,1
5. Nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran	8	6,8
6. Administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare	20	17,1
7. Administrativt stöd till chefer	8	6,8
8. Systematisk intern ärendehandledning	0	0
9. Medhandläggarskap	5	4,3
10. Regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning	12	10,3
11. Regelbundet mottagande av studenter	3	2,6
12. Mottagande av traineer	1	,9
13. Lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap	11	9,4

14. Övrigt	4	3,5
Ej svar	6	5.1
Total	117	100

c) Inom vilka områden ser du det största behovet av utvecklingsarbete? (alternativ 3)		
	Antal	Procent
1. Brukardelaktighet och återkoppling från brukare	12	10,3
2. Introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda	7	6,0
3. Antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag	6	5,1
4. Lokalt kompetens- och utvecklingsforum	8	6,8
5. Nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran	11	9,4
6. Administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare	14	12,0
7. Administrativt stöd till chefer	6	5,1
8. Systematisk intern ärendehandledning	3	2,6
9. Medhandläggarskap	5	4,3
10. Regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning	9	7,7
11. Regelbundet mottagande av studenter	6	5,1
12. Mottagande av traineer	1	,9
13. Lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap	12	10,3
14. Övrigt	3	2,6
Ej svar	14	12,0
Total	117	100,0

Som framgår är de områden som oftast nämns som viktiga att fortsätta att arbeta med är; punkt 6 *administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare* (nämns 46 ggr) samt punkt 3 *antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetare uppdrag* (nämns 40 ggr), punkt 2 *introduktionsprogram och mentorskap* (nämns 32 ggr) och punkt 5 *nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran* (28 ggr), är samma områden som också nämns bland de där man upplever att arbetet kommit längst. Det område som nämns flest gånger som första alternativ är här punkt 3, *antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag*.

Däremot är punkt 1, *brukarmedverkan och återkoppling från brukare* som nämns 39 ggr ett av de områden som man vid de tidigare frågorna svarat att det varit svårt att arbeta med. Punkt 13, *lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap* som nämns 31 gånger är ett område som inte finns med bland de som man arbetat mest med även om behovet och betydelsen av både arbetslokaler och lämpliga redskap varit ett starkt tema i många intervjuer. Också punkt 10, *regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning* nämns ofta (29 gånger).

Att delvis samma områden återkommer både som områden där utvecklingsarbetet kommit längst som där ett fortsatt utvecklingsarbete behövs är svårtolkat. Det kan bero på att man prioriterat olika i olika sdf, dvs. att det är i de arbetsgrupper man inte kommit så långt i arbetet med just dessa utvecklingsområden som man beskriver ett behov av att arbeta med dem, men kan också bero på att behovet av satsningar är störst inom just dessa utvecklingsområden så att behovet kvarstår trots att man arbetat en hel del med de frågorna.

Övergripande reflektion

Avslutningsvis ges här en kort övergripande reflektion av de intryck följeforskaren fått under de många intervjuerna runt om i staden.

Små trivselinitiativ kan göra stor skillnad!

Något som ofta återkommit i gruppintervjuerna med medarbetarna är hur mycket små trivselinitiativ som fruktkorgar på arbetsplatsen och att bli bjudna på frukost uppskattas. Även friskvårdstimme uppskattas mycket.

Frihet och flexibilitet värderas högt

Likaså har många understrukt hur mycket man uppskattar att ha möjlighet att anpassa sin arbetstid efter familjens behov. Frihet och flexibilitet värderas högt inte minst utifrån att många medarbetare har familj och små barn.

Lokalernas betydelse

Ett annan återkommande tema har varit vikten av att ha lämpliga lokaler och bra arbetsredskap. Det blir tydligt att arbetslokaler är viktiga för socialsekreterare och biståndshandläggare och kanske underskattas ibland lokalerna betydelse för upplevelsen av en god arbetsmiljö? Med tanke på att en stark teamkänsla, goda relationer till kollegor, ett positivt och öppet klimat återkommer i beskrivningar av vad som håller kvar medarbetare på arbetsplatsen är det logiskt att det är viktigt att ha lokaler som kan främja detta. I exempelvis kontorslandskap är det inte möjligt att småprata med varandra när man möts på samma sätt som man kan detta i en korridor eller om man möts i någons arbetsrum. Vid planeringen av dessa framstår det därför som viktigt att skapa lokaler som möjliggör detta i nära anslutning till kontorslandskapet.

Delaktighet - en förutsättning för goda resultat av förändringar

Goda exempel på detta var exempelvis att låta medarbetarna vara med i utformningen av nya lokaler, detta lyftes fram som viktigt av medarbetarna i en äldre enhet som flyttat in ett kontorslandskap där man trivdes bra. En viktig anledning till att det blivit så lyckat var enligt både medarbetare och chefer att man utformat dessa lokaler tillsammans.

Goda exempel att inspireras av

Ett annat starkt intryck är den kreativitet och vilja till att utveckla arbetet som finns hos både socialsekreterare och chefer som varit ett genomgående i tema i intervjuerna.

Väl förankrade omorganisationer

Bland annat gavs exempel på omorganisationer som vuxit fram ur diskussioner i arbetsgruppen som goda exempel. Ett av dem var att organisera arbetet i enheten på ett sätt som gör att man turas om att ta emot nya ärenden. Att på ett rullande schema turas om att ta emot nya ärenden innebar att slippa bli avbruten av nya - inte sällan akuta frågor - och gav arbetsro och lugn under två av tre veckor.

Att skapa mindre arbetsgrupper

Att omorganisera så att arbetsgrupperna blir mindre var något som beskrevs på många håll och där både medarbetare och chefer beskrev som mycket lyckat och uppskattat. Särskilt i arbetsgrupper där många erfarna socialsekreterare arbetade var det mycket uppskattat att arbeta i en grupp som bara bestod av 6 - 7 socialsekreterare med en bitr. enhetschef. I en av sdf hade man på detta sätt lyckats skapa stabilitet i arbetsgrupperna och kunnat minska det stora antalet inhyrda konsulter till ett fåtal. Såväl socialsekreterare som chefer var mycket nöjda med denna lösning som skapat sammanhållning, en stark teamkänsla och arbetsglädje. Personalomsättningen som varit hög hade nu stannat av.

Att använda digital teknik

Många exempel på hur användning av ny digital teknik kan spara in på kringarbetet och ge mer direkttid med klienter gavs, exempelvis att minska restid genom att ha Skypemöten (i synnerhet vid möten mellan olika professionella), att ha bärbara, krypterade datorer och skärmskydd på laptopen som gör det omöjligt att se vad som står på skärmen från sidan innebar att datorn kunde tas med på tågresor och vid hembesök eller andra besök. Detta möjliggjorde att skriva direkt under mötet.

Introhandläggare

I en av stadsdelarna hade en person fått i uppdrag att vara introhandläggare något som cheferna upplevde som en stor arbetslättning för dem och som också innebar att inte något glömdes bort eller inte hanns med. Introhandläggaren köpte en välkomstblomma och kort åt de nya, ordnade med alla behörigheter och gick igenom olika praktiska saker.

Vad har uppnåtts och var finns de kvarstående utmaningarna?

Sammanfattningsvis blir det tydligt att det utvecklingsarbete som nu pågått i snart 4 år verkar ha givit positiva resultat. Att arbetet kommit en bra bit på väg inom många av de 13 förbättringsområdena framkommer i såväl intervjuer och den avslutande enkäten inom detta uppdrag. Detta styrks av resultaten av en enkätundersökning som genomförts (i en annan studie) under 2018 bland de socialsekreterare som arbetar med utredningar av barn och unga i 7 av sdf. Av resultaten framgår att arbetssituationen förbättrats sedan den föregående mätningen 2014, och ibland avsevärt. Här framgår bland annat att socialsekreterarna år 2018 är mer nöjda med arbetsledningen, fler känner sig väl omhändertagna på arbetsplatsen och upplever att ledningen intresserar sig mycket för medarbetarnas hälsa och välbefinnande, att färre ofta känner sig pressade eller ofta upplever arbetet som mycket påfrestande än vid mätningen 2014. Likaså beskrivs arbetet som i mindre grad akutstyrkt 2018 än 2014, dvs färre svarar att man ofta behöver ändra planeringen av arbetsdagen pga akuta situationer i klientarbetet (Tham, kommande).

Att det generellt sett ser ut att ha skett en positiv utveckling innebär dock inte att man ska slå sig till ro utan det är nu viktigt att skapa förutsättningar för ett fortsatt utvecklingsarbete utifrån de behov olika sdf och olika verksamhetsområden respektive enskilda arbetsgrupper har. Att regelbundet lyssna in vilka behov som finns hos medarbetare i den egna organisationen eller arbetsgruppen och utifrån detta tillsammans arbeta med förbättringar både på kort och på lång sikt är en förutsättning för ett fortsatt utvecklingsarbete. Som sagt, små insatser till en låg kostnad kan innebära stora vinster i form av ökad arbetsglädje och stabilitet i personalgruppen - vilket i sin tur genererar högre kvalitet för brukarna.

Rapport över arbetet mot
felaktiga utbetalningar och
bidragsbrott 2018

13

HV 2019/169

Handläggare
Susanne Rydberg-Lif**Till**
Hässelby- Vällingby stadsdelsnämnd
2019-08-29

Rapport över arbetet mot felaktiga utbetalningar och bidragsbrott 2018

Förslag till beslut

Stadsdelsnämnden tar del av rapporten och lägger den till handlingarna.

Sammanfattning

Regeringen beslutade år 2005 att tillsätta en delegation med syfte att minska felaktiga utbetalningar från välfärdssystemen, den så kallade Delegationen mot felaktiga utbetalningar, förkortad FUT-delegationen. Varje stadsdelsnämnd ska ha en funktion och rutiner för att utreda felaktiga utbetalningar och bidragsbrott. Nämnden ska ge invånare stadsdelsområdet hjälp till att göra rätt vid ansökan om ekonomiskt bistånd och förhindra interna felaktigheter.

Arbetet mot felaktiga utbetalningar och bidragsbrott redovisas årligen i en rapport från socialnämnden. Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd hade 64 registrerade misstankar om felaktiga utbetalningar under år 2018 i jämförelse med 636 registrerade misstankar i staden i stort.

Bakgrund

Regeringen beslutade år 2005 att tillsätta en delegation med syfte att minska felaktiga utbetalningar från välfärdssystemen, den så kallade Delegationen mot felaktiga utbetalningar, förkortad FUT-delegationen. Det ekonomiska biståndet är samhällets yttersta skyddsnät och ska gå till rätt person som har ett utrett behov, som inte kan tillgodoses på ett annat sätt. FUT-delegationen presenterade år 2008 flera förslag på åtgärder mot felaktiga utbetalningar och bidragsbrott. Bidragsbrottslagen kom år 2007 vilket innebar att kommunerna blev skyldiga att anmäla misstänkta bidragsbrott till polisen. Socialnämndens arbete omfattar utbildning, myndighetssamverkan och konsultativt stöd till stadsdelsnämnderna, medan varje stadsdelsnämnd ansvarar för att förebygga felaktiga utbetalningar och att utreda felaktiga utbetalningar och bidragsbrott. Arbetet mot felaktiga utbetalningar och bidragsbrott redovisas årligen i en rapport från socialnämnden.

Ärendets beredning

Ärendet har utarbetats inom Avdelningen för individ- och familjeomsorg.

Ärendet

Varje stadsdelsnämnd ska ha en funktion och rutiner för att utreda felaktiga utbetalningar och bidragsbrott. Nämnden ska ge invånare i stadsdelsområdet hjälp att göra rätt vid ansökan om ekonomiskt bistånd och förhindra interna felaktigheter.

För att förhindra utbetalning av ekonomiskt bistånd på felaktiga grunder ska socialsekreterare göra en grundlig utredning vid varje ansökan om ekonomiskt bistånd. Staden har rutin för vilka kontroller som ska göras återkommande i ärendet. Om det finns en misstanke om att ett bistånd har lämnats på felaktiga grunder ska ärendet lämnas vidare till nämndens FUT-utredare för vidare utredning. FUT-utredaren inleder en utredning om en misstänkt felaktig utbetalning. Utredningen ska visa om det finns en grund för återkrav av utbetalt bistånd eller en polisanmälan. Om den återbetalningsskyldige inte betalar tillbaka frivilligt ska återbetalningsförmågan utredas. Om det bedöms att den finns, görs en ersättningstalan till förvaltningsrätten. Om återbetalningsförmåga saknas, kan endast en återbetalning vara frivillig.

Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning
Individ- och familjeomsorg

Hässelby torg 20-22
Box 3424
16564 Hässelby
Växel 08-50804000
Fax 08-508 04 099
hasselby-vallingby@stockholm.se
stockholm.se

Inkommande och inledda utredningar – Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd

Antalet registrerade misstankar om felaktiga utbetalningar till nämndens FUT-utredare var 64 under år 2018, i jämförelse med 636 registrerade misstankar i staden i stort. Hässelby-Vällingby

stadsdelsnämnd hade i slutet på året 13 ärenden i kö där FUT utredaren inte har hunnit göra en förhandsbedömning om det ska inledas en utredning eller inte. Staden i stort hade 351 ärenden i kö vid samma tidpunkt. Av 64 registrerade misstankar om felaktig utbetalning inledde FUT- utredaren 24 utredningar. Om FUT-utredaren ser att det saknas en grund för återkrav eller polisanmälan inleds ingen utredning. Förhandsbedömningen att inte inleda en utredning görs även då det har gått mer än tre år från den felaktiga utbetalningen.

Orsak till felaktig utbetalning

I drygt hälften av de registrerade felaktiga utbetalningarna var orsaken oredovisad inkomst. Ett sätt att komma tillrätta med det är att efterkontrollera uppgifter med Skatteverket och att anpassa informationen som ges till invånarna vid ansökan om ekonomiskt bistånd.

Återkrav och polisanmälan

Antalet inledda utredningar i staden var 222 under 2018. Resultatet av utredningarna blev 109 återkrav och 19 polisanmälningar. I 19 av dessa ärenden med återkrav väcktes ersättningstalan hos förvaltningsrätten. Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd hade 16 återkrav, sju återkrav gällde en kvinna och nio återkrav gällde en man. Av de belopp som återkrävs är det endast en liten del som återbetalas, och då oftast under flera års tid.

Polisanmälningar görs endast i de ärenden där det funnits ett tydligt uppsåt. Enligt bidragsbrottslagen ska en polisanmälan göras då en kommun misstänker att det utbetalats ett felaktigt bistånd.

Avslutade ärenden

Den vanligaste orsaken till att ett ärende avslutades 2018 var eftergift på grund av 3-årsgräns vilket innebar att det saknades möjlighet att driva ett återkrav. Cirka 50 procent av det totala antalet avslutade ärenden i staden hade denna orsak och 25 procent av det totala antalet avslutade ärenden i staden berodde på återbetalning av återkrav. Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd hade 12 avslutade ärenden med olika avslutsorsaker under år 2018.

Bilagor

1. Tjänsteutlåtande socialförvaltningen.
2. Rapport över arbetet mot felaktiga utbetalningar och bidragsbrott 2018.

Attesterat av

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

Namn	Datum
Denise Melin, Stadsdelsdirektör	2019-08-05
Fredrik Skoglund, Ansvarig	2019-08-05

§ 16**Rapport över arbetet mot felaktiga utbetalningar och
bidragsbrott 2019**

Dnr 3.1.1.-23/2019

Socialnämndens beslut

1. Socialnämnden godkänner rapporten.
2. Socialnämnden överlämnar ärendet till kommunstyrelsen för kännedom.
3. Socialnämnden överlämnar ärendet till stadsdelsnämnderna för kännedom.

Ärendet

Stockholms stad har under många år haft ett aktivt arbete med att utreda och förebygga felaktiga utbetalningar av ekonomiskt bistånd. Sedan 2008 har stadsdelsnämnderna i olika omfattning haft särskilda utredare som har utrett misstankar om felaktiga utbetalningar. I föreliggande rapport redovisas socialnämndens arbete med att samordna och utveckla arbetet. I rapporten redovisas även stadsdelsnämndernas arbete och stadsövergripande statistik för året 2018. Av rapporten framgår att antalet ärenden som rör felaktiga utbetalningar minskat i staden och att detta kan ha att göra med att det förebyggande arbetet utvecklats, samt att kontrollstöd i verksamhetssystemet har införts de senaste åren. Minskningen kan även tänkas hänga samman med att det avsatts mindre resurser för arbetet med felaktiga utbetalningar och att vissa stadsdelsnämnder har saknat särskild utredare. Av rapporten framgår även att det finns ett behov av att fortsätta utveckla och samordna stadens arbete med felaktiga utbetalningar. Arbetet behöver inriktas på såväl utredning som förebyggande arbete. Förvaltningen föreslår att nämnden godkänner rapporten.

Förvaltningen hade redovisat ärendet i ett tjänsteutlåtande daterat den 27 mars 2019.

Beslutsordning

Nämnden ställde sig bakom förvaltningens förslag

Särskilt uttalande

Ordföranden Jan Jönsson (L), ledamöterna Jan-Ole Persson m.fl. (M), Mariana Moreira Duarte (MP) Michaela Hollis (KD)

”Felaktiga utbetalningar och bidragsbrott undergräver förtroendet för, och tilliten till, välfärdssystemen. Det ser vi i den grönbå majoriteten allvarligt på. Det är viktigt att korrekta utbetalningar görs, och därför ser vi positivt på det arbete som bedrivits av Stockholms stad sedan 2008 för att utreda och förebygga felaktiga utbetalningar och bidragsbrott vid handläggningen av ekonomiskt bistånd. Arbetet medför flera fördelar. Dels upprätthålls härigenom legitimiteten i utbetalningarna, dels medför det positiva ekonomiska effekter för stadsdelarna, vilket framkommer av socialförvaltningens rapport.

Det som ger bäst resultat är att förebygga felaktiga utbetalningar. Det är därför viktigt att arbetet fortsätter och att socialtjänsten genomför förbättringsåtgärder som möjliggör att ingen felaktig utbetalning behöver göras från första början. Eftersom oavsiktliga fel kan vara orsak till felaktiga utbetalningar, är det viktigt att socialtjänsten underlättar för sökande att göra rätt från början. Det kan exempelvis handla om anpassad information för att nå klienter med bristande språkkunskaper eller kunskaper i hur myndigheter arbetar. Automatiserad handläggning och elektroniskt informationsutbyte, som på ett effektivt sätt kan bidra till minskade felaktiga utbetalningar, är andra exempel på potentiella utvecklingsområden. Det är också viktigt att arbetet med efterkontroller med Skatteverket fortsätter, då det visat sig vara ett effektivt sätt att minska felaktiga utbetalningar. ”

Särskilt uttalande

Vice ordföranden Alexandra Mattsson Åkerström m.fl.(V)

”Socialtjänsten i Stockholm har sedan 2008 särskilda utredare som utreder misstänkta felaktiga utbetalningar inom ekonomiskt bistånd. Rapporten för 2018 visar att antalet ärenden kring felaktiga utbetalningar har minskat, så även beloppen som staden fått tillbaka. Rapporten visar att beloppen staden får tillbaka är betydligt lägre än kostnaden för stadens FUT-utredare. Att ärendena inom FUT minskar kan också bero på att staden nu själva kan göra kontroller gentemot andra myndighetssystem och mottagarna då inte själva behöver redovisa inkomster och liknande, vilket kan vara svårt om man t.ex. inte har svenska som modersmål.

Det som framkommer av rapporten är också att kontrollerna inom ekonomiskt bistånd tar mycket tid i anspråk och skulle kunna utföras av administrativ personal vilket är en utveckling som

staden bör ta inom ekonomiskt bistånd. Detta är också något som framkommit i arbetet med handlingsplanen för socialsekreterare och biståndshandläggares arbetssituation.

Värt att notera är också att andelen biståndstagare i förhållande till befolkningen i staden minskat under året till följd av konjunkturen och stadens aktiva arbete med arbetsmarknadsinsatser. Stadens jobbtorg och uppsökande arbetet som bedrivits mot unga och kvinnor långt ifrån arbetsmarknaden har varit framgångsrikt. Vi anser att resurserna främst bör riktas mot detta snarare än att utreda misstänkta felaktiga utbetalningar då detta snarare tangerar Polisens ansvarsområde.”

Ersätтарыttrande

Ersättaren Anna Rantala Bonnier (Fi) instämde i det särskilda uttalandet från (V).

Justerat 2019-04-24

Ordföranden Jan Jönsson (L) och vice ordföranden Alexandra Mattsson Åkerström (V)

Vid protokollet.
Inga-Karin Mellberg
nämndsekreterare

Dnr 3.1.1-23/2019

Mars 2019

Rapport över arbetet mot felaktiga utbetalningar och bidragsbrott 2018

Socialförvaltningen

Avdelningen för
stadsövergripande
sociala frågor

Innehåll

Inledning	3
Utgångspunkter	4
Stadens FUT-arbete under året	5
Inkommande och inledda utredningar	6
Beslut om återkrav och polisanmälan	8
Ekonomisk omfattning	10
Avslutade ärenden	11
Resultat av efterkontroller	12
Analys över de olika skälen till felaktigheter	13
Statistik över orsaker	13
Sammanfattning och analys	14

Inledning

Ekonomiskt bistånd utgör samhällets yttersta skyddsnät och kan beviljas om behovet inte kan tillgodoses på annat sätt för den enskilde och dennes familj. För att skapa ett förtroende och en legitimitet för ekonomiskt bistånd är det viktigt att biståndet används på rätt sätt.

Utgångspunkten i handläggningen av ekonomiskt bistånd är alltid att rätt utbetalning ska gå till rätt person och att man så långt det är möjligt förebygger felaktiga utbetalningar.

Regeringen beslutade år 2005 att tillsätta en delegation med syftet att minska felaktiga utbetalningar från välfärdssystemen. Delegationen kallades *Delegationen mot felaktiga utbetalningar*, kort även kallad *FUT-delegationen*. De felaktiga utbetalningarna delades in i oavsiktliga fel från sökande, avsiktliga fel från sökande och oavsiktliga fel från myndigheten i fråga. FUT-delegationen presenterade år 2008 flera förslag på åtgärder¹. Året innan kom också bidragsbrottslagen (2007:612) i vilken anges att kommunerna är skyldiga att anmäla misstänkta bidragsbrott till polis.

Stockholms stad har sedan år 2008 haft ett aktivt arbete för att utreda och förebygga felaktiga utbetalningar och bidragsbrott vid handläggningen av ekonomiskt bistånd. Arbetet har sedan dess redovisats årligen i form av lägesrapporter². Socialnämndens arbete omfattar utbildning, myndighetssamverkan och konsultativt stöd till samtliga stadsdelsnämnder, medan varje stadsdelsnämnd själv ansvarar för det faktiska utredningsarbetet vid upptäckter av felaktiga utbetalningar samt att aktivt förebygga felaktiga utbetalningar.

Varje stadsdelsnämnd ska ha en funktion samt ha rutiner för att utreda felaktiga utbetalningar och bidragsbrott. Inom stadens nätverk för FUT-utredare har diskussioner förts om fördelarna med att tjänsten som FUT-utredare inte kombineras med arbete som socialsekreterare då dessa arbetsuppgifter ofta tar över och det kan leda till att FUT-arbetet många gånger blir eftersatt.

¹ SOU 2008:74

² Dnr. 3.1-008/2009, Dnr. 3.1-0070/2010, Dnr. 3.1-0098/2011, Dnr. 3.1-701/2012, Dnr. 3.1-860/2013, Dnr. 3.1-570/2014, Dnr. 3.1.2-70/2016 och Dnr. 3.1.1-51/2017.

I denna lägesrapport redogörs för hur socialnämndens arbete med att samordna och utveckla arbetet med att förebygga och åtgärda felaktiga utbetalningar har sett ut under 2018. I rapporten redovisas stadsövergripande statistik med jämförelse mellan de senaste fem åren, en analys av orsakerna till att felaktiga utbetalningar sker och en beskrivning av de viktigaste resultaten för verksamheterna.

Stadsdelsnämnderna och socialnämndens enhet för hemlösa benämns i denna rapport fortsättningsvis som nämnderna.

Utgångspunkter

En av de viktigaste uppgifterna för den som handlägger ekonomiskt bistånd är, förutom att hjälpa människor till egen försörjning, att säkerställa att rätt person får rätt bistånd. Genom bland annat information till den som ansöker, genom att verifiera uppgifterna i ansökan och genom att förhindra interna felaktigheter ska nämnderna hjälpa personer att göra rätt vid ansökan om ekonomiskt bistånd.

Socialekreterare inom stadens stadsdelsnämnder utreder rätten till ekonomiskt bistånd och ansökan om bistånd sker månadsvis. Från första utredningen till fortsatta löpande ansökningar krävs en grundlig utredning för att minska risken för att bistånd utgår på felaktiga grunder. I staden finns upprättade rutiner för vilka kontroller som nämnderna ska genomföra varje månad och vilka kontroller som ska ske återkommande och med regelbundenhet under året.

Om det i ett ärende upptäcks att det finns en misstanke om att en eller flera månaders bistånd har beviljats på felaktiga grunder lämnas denna misstanke till nämndens FUT-utredare för vidare utredning.

En utredning om en misstänkt felaktig utbetalning inleds enligt 11 kap. 1 § socialtjänstlagen. Utredningen syftar till att klargöra huruvida det har skett en felaktig utbetalning eller inte. Utifrån denna utredning bedöms sedan om det finns grund för beslut om återkrav av utbetalt bistånd och/eller polisanmälan. Socialtjänsten återkräver felaktigt utbetalt bistånd enligt 9 kap. 1 § socialtjänstlagen och är skyldiga att polisanmäla misstanke om bidragsbrott enligt 6 § bidragsbrottslagen. Om det felaktigt utbetalda biståndet inte återbetalas frivilligt från den enskildes sida

måste förvaltningen kontakta den enskilde och utreda dennes betalningsförmåga. Om betalningsförmåga bedöms finnas görs en ersättningstalan enligt 9 kap. 3 § socialtjänstlagen till förvaltningsrätten. Om betalningsförmåga saknas sker återbetalning endast frivilligt.

Stadens FUT-arbete under året

För att skapa en bild av hur stadens FUT-arbete ser ut presenteras nedan ett statistikurval.

Arbetet med att förebygga och återkräva felaktiga utbetalningar har fortsatt i staden under år 2018. I skrivande stund finns det totalt 14 stycken FUT-utredare i staden med varierande arbetstid avsatt för FUT-arbetet. Vid totalt tio tillfällen har nämndernas FUT-utredare, under ledning av stadens samordnare för FUT-arbetet vid socialförvaltningen, träffats för att utbyta information och erfarenheter samt diskutera ärenden och aktuella domar. Under våren 2018 ordnade socialförvaltningen en workshop dit alla FUT-utredare och deras respektive chefer var inbjudna för att diskutera aktuella frågor och prioriteringar i arbetet vilket utmynnade i att varje stadsdelsnämnd gjorde en handlingsplan för årets FUT-arbete.

Stadens samordnare för FUT-arbetet har tillsammans med FUT-utredare deltagit i flera externa nätverk både lokalt med kranskommunerna i Stockholm och nationellt, samt vid nätverk kring bidragsbrott tillsammans med andra myndigheter i syfte att skapa förutsättningar för samverkan och omvärldsbevakning.

För att skapa och upprätthålla en likställd handläggning av felaktiga utbetalningar i staden ser socialförvaltningen att det finns ett fortsatt behov av central samordning, en tydlig prioritering av arbetet och en samsyn kring vad som ska ingå i FUT-uppdraget.

I FUT-uppdraget föreslås följande delar fortsätta att ingå:

- Utredning av misstänkta felaktiga utbetalningar
- Uppföljning av fattade beslut
- Utredning av ersättningstalan
- Introduktion av nyanställda kollegor om FUT
- Vägledning om huruvida ett ärende ska FUT-anmälas eller inte
- Återkoppling av FUT-upptäckter
- Vid behov delta i ärendedragningen för socialsekreterare

- Eventuellt ha särskilda temagenomgångar om kontrollmetoder som exempelvis deklarationsgenomgång

Inkommande och inledda utredningar

Varje år inkommer nya ärenden om misstänkta felaktiga utbetalningar och under år 2018 registrerades 636 inkommande information med misstanke om FUT på stadsdelsnämnderna.

Antalet inkommande information har sjunkit de senaste fem åren från 817 stycken år 2014, 697 stycken år 2015, 579 stycken år 2016 och 542 stycken år 2017. I tabellen nedan som avser år 2018 syns åter en ökning av antalet inkommande information.

Stadsdelsnämnd	Inkommande information
Bromma	6
Enheten för hemlösa	19
Enskede-Årsta-Vantör	40
Farsta	59
Hägersten-Liljeholmen	26
Hässelby-Vällingby	64
Kungsholmen	14
Norrmalm	19
Rinkeby-Kista	182
Skarpnäck	65
Skärholmen	11
Spånga-Tensta	52
Södermalm	63
Älvsjö	0
Östermalm	16
Totalt	636

Antalet inkomna misstankar om FUT beror inte enbart på antalet ärenden där det skett en felaktig utbetalning utan även socialsekreterarnas vana att uppmärksamma felaktiga utbetalningar och deras benägenhet att anmäla sådana misstankar till sin nämnds FUT-utredare.

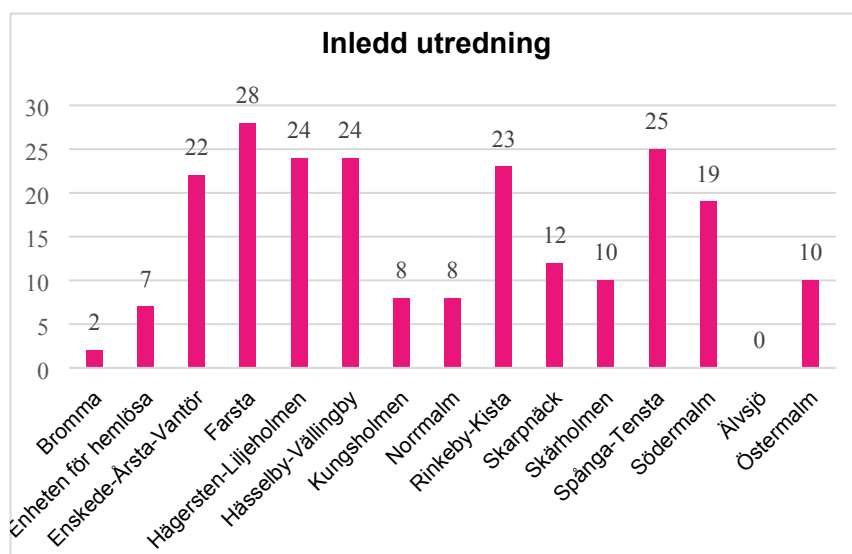
Störst antal inkommande information återfinns i stadens större stadsdelsnämnder, vilket är rimligt i förhållande till antalet hushåll som är aktuella för ekonomiskt bistånd.

Ärenden i kö är de ärenden där det finns en misstanke om FUT, men där FUT-utredaren inte hunnit göra en förhandsbedömning om

det ska inleddas en utredning eller inte. Vid ett mätningstillfälle i slutet av år 2018 stod 351 ärenden i kö till stadens FUT-utredare, att jämföra med år 2014 var det 233 ärenden som stod i kö, år 2015 200 ärenden, år 2016 143 och år 2017 276 ärenden. Värt att notera är att år 2016 var det två nämnder som inte redovisade sina kötider och år 2017 var det flera nämnder som saknade FUT-utredare.

Stadsdelsnämnd	Antal i kö
Bromma	15
Enheten för hemlösa	9
Enskede-Årsta-Vantör	7
Farsta	47
Hägersten-Liljeholmen	3
Hässelby-Vällingby	13
Kungsholmen	3
Norrmalm	0
Rinkeby-Kista	127
Skarpnäck	70
Skärholmen	13
Spånga-Tensta	13
Södermalm	31
Älvsjö	0
Östermalm	0
Totalt	351

Antalet inledda FUT-utredningar påverkas av antalen inkomna FUT. Totalt inleddes 222 stycken ärenden år 2018, att jämföra med 513 stycken 2014, 393 stycken 2015, 289 stycken 2016 och 215 stycken 2017.



Att en utredning inte inleds kan bero på flera omständigheter. Redan under förhandsbedömningen kan FUT-utredaren se att det saknas grund för återkrav eller polisanmälan då exempelvis det rör sig om interna fel. Ett annat skäl till att en utredning inte inleds kan vara det har hunnit gå mer än tre år sedan den felaktiga utbetalningen skett vilket innebär att ersättningstalan inte kan väckas i förvaltningsrätten.

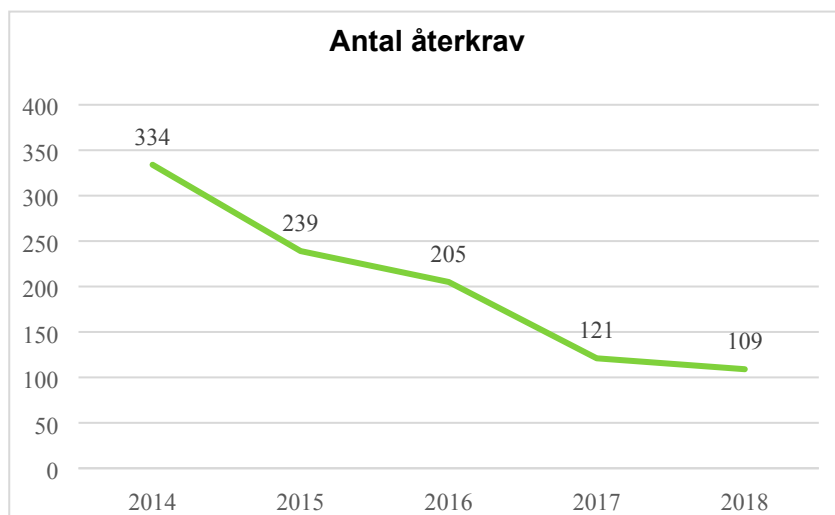
Minskningen av antalet misstänkta felaktiga utbetalningar och inledda FUT-utredningar kan bero på att antalet felaktiga utbetalningar faktiskt har sjunkit. Det skulle kunna ha att göra med bättre rutiner för kontroller i samband med ansökan, till exempel genom SSBTEK, sammansatt bastjänst för ekonomiskt bistånd.

En annan förklaring kan vara att det har varit en hög personalomsättning bland både socialsekreterare och FUT-utredare och att en del stadsdelar inte har tillsatt tjänsterna för arbetet mot felaktiga utbetalningar vilket gör att handläggare då inte heller anmäler ärenden i någon större utsträckning.

Vid en mätning i början av januari 2019 pågick 104 utredningar i staden och 442 ärenden var under uppföljning. Ärenden som är under uppföljning omfattar både beslut om återkrav och polisanmälningar.

Beslut om återkrav och polisanmälan

Antalet återkrav har minskat de senaste åren och följer därmed samma mönster som antal misstänkta och inledda FUT.



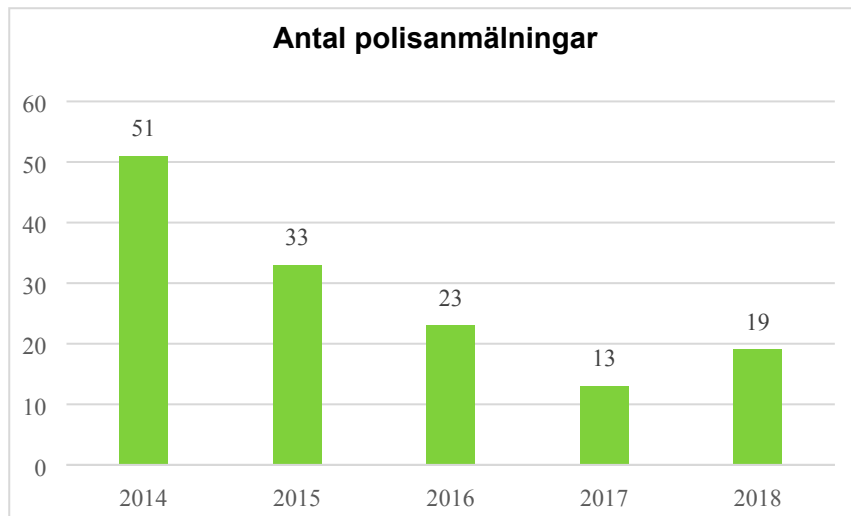
Stadsdelsnämnd	Antal återkrav, kvinna	Antal återkrav, man	Totalt antal återkrav
Bromma	2	1	3
Enheten för hemlösa	0	1	1
Enskede-Årsta-Vantör	4	12	16
Farsta	6	5	11
Hägersten-Liljeholmen	3	3	6
Hässelby-Vällingby	7	9	16
Kungsholmen	2	1	3
Norrmalm	2	5	7
Rinkeby-Kista	5	5	10
Skarpnäck	2	0	2
Skärholmen	4	3	7
Spånga-Tensta	7	4	11
Södermalm	5	2	7
Älvsjö	0	0	0
Östermalm	3	6	9
Totalt	52	57	109

Antal återkrav fördelar sig jämnt mellan män och kvinnor.

När det gäller beslut om att polisanmäla bidragsbrott har antalet beslut varierat en hel del under åren. Som mest gjordes 97 polisanmälningar under år 2010.

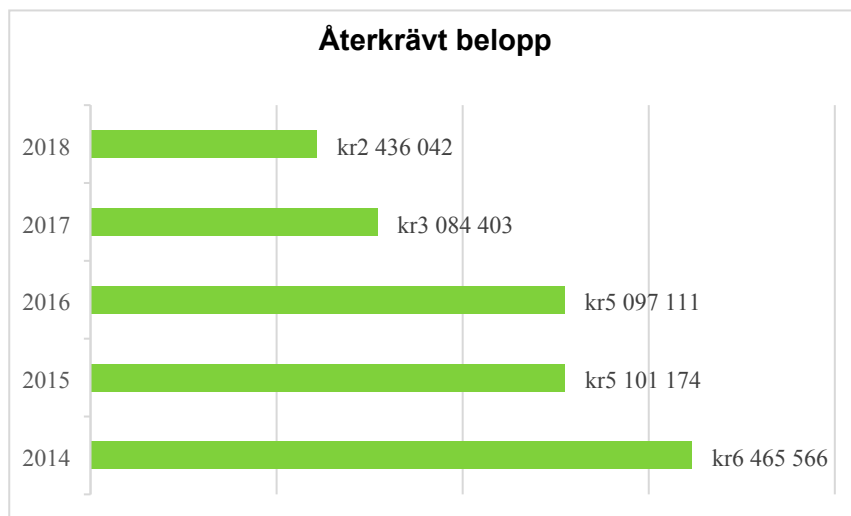
Kunskapen hos FUT-utredarna för att bedöma uppsåt har ökat genom samverkan med polis och åklagare, genom närvaro vid rättegångar och genom särskilda temadagar. Detta har lett till att polisanmälningar numera endast görs i de ärenden där man tydligt kan se att agerandet hos den enskilde har varit uppsåtligt. En svårighet här är att enligt bidragsbrottslagen ska polisanmälan göras när kommunen *misstänker* att bistånd utbetalats felaktigt, och socialtjänsten ska inte utreda det misstänkta brottet. Bedömningen av uppsåt måste därför främst göras på den information som framkommit i utredningen om felaktig utbetalning.

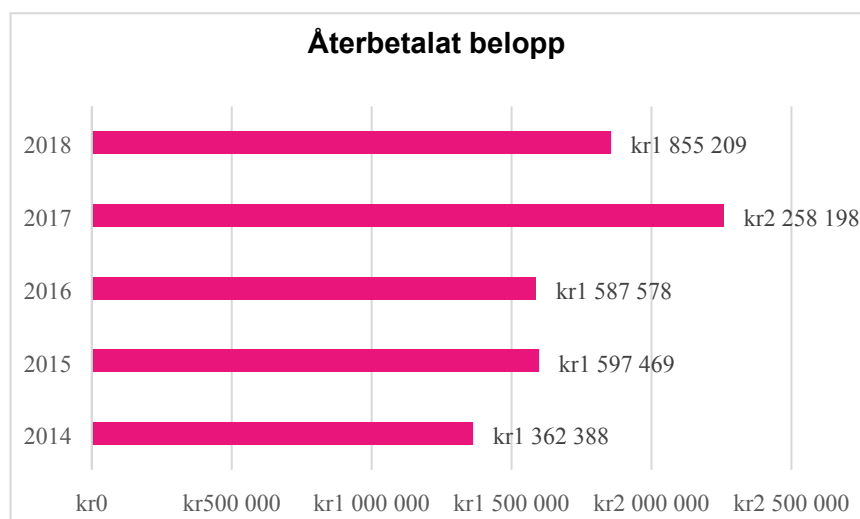
År 2018 gjordes 19 stycken polisanmälningar. Även här fördelar det sig jämnt mellan män och kvinnor, 10 polisanmälningar avsåg kvinnor och 9 avsåg män.



Ekonomisk omfattning

Av det belopp som återkrävs är det endast en liten del som återbetalas. De flesta återbetalningar görs med avbetalningsplaner som kan sträcka sig över flera års tid.





Nämnderna har redovisat att år 2018 har totalt 486 ärenden pågående återkravsbeslut och 230 av dessa har pågående återbetalningar.

När en FUT-utredning inleds kan det framkomma att personen inte är i behov av ekonomiskt bistånd och i många utredningar har man sett att personen slutar att ansöka om bistånd. En utredning kan även medföra att en inkomst upptäcks och att den enskilde har rätt till fortsatt ekonomiskt bistånd men till ett betydligt lägre belopp. För att få en uppskattning av hur stort belopp detta avser gör nämnderna beräkningar av så kallat inbesparat belopp utifrån en gemensam modell. Dessa beräkningar har genomförts årligen sedan år 2010, och det året låg det inbesparade beloppet på 5,6 miljoner kronor, men har sedan sjunkit till att för år 2016 ligga på 2,4 miljoner kronor. År 2018 var det inbesparade beloppet 1,9 miljoner kronor.

I de fall den enskilde inte återbetalar återkrav enligt 9 kap. 1 eller 2 §§ socialtjänstlagen kan socialtjänsten med stöd av 9 kap. 3 § SoL väcka talan om ersättning hos förvaltningsrätten. Under året fattades i staden 19 beslut om att väcka ersättningstalan hos förvaltningsrätten, till skillnad från föregående år då 17 sådana beslut fattades.

Avslutade ärenden

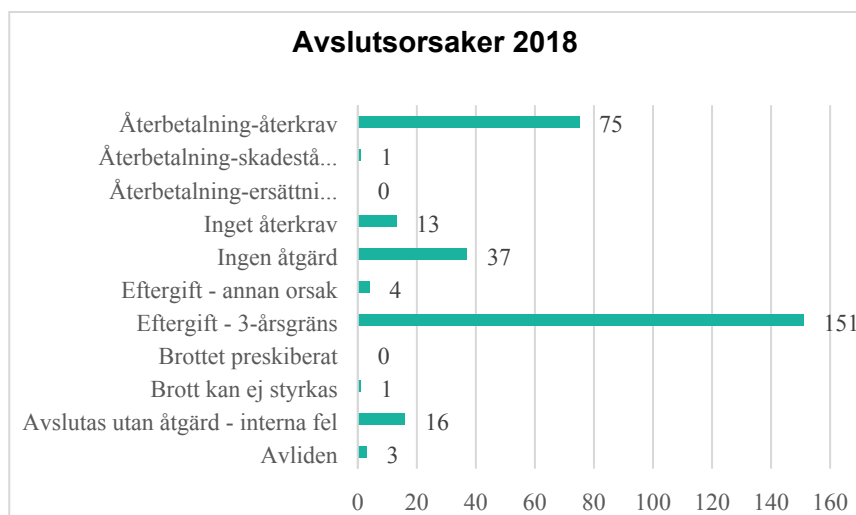
Under år 2018 avslutades sammanlagt 301 ärenden.

Den vanligaste orsaken till att ett ärende avslutades år 2018 var *Eftergift 3-årsgräns* vilket innebär att tre år har passerat från det att biståndet betalades ut och då saknas möjligheten att driva

återkravet till förvaltningsrätten. Mer än hälften av ärendena avslutades med anledning av detta.

Ungefär 25 procent av ärendena avslutades för att skulden var återbetald och i ungefär 12 procent av ärendena var avslutsorsaken *Ingen åtgärd*, vilket innebär att FUT-utredaren har bedömt att det saknas grund för återkrav och polisanmälan.

Stadsdelsnämnd	Antal avslutade ärenden
Bromma	17
Enheten för hemlösa	19
Enskede-Årsta-Vantör	39
Farsta	23
Hägersten-Liljeholmen	36
Hässelby-Vällingby	12
Kungsholmen	2
Norrmalm	2
Rinkeby-Kista	50
Skarpnäck	5
Skärholmen	32
Spånga-Tensta	36
Södermalm	18
Älvsjö	0
Östermalm	10
Totalt	301



Resultat av efterkontroller

Med anledning av att den vanligaste orsaken till att en FUT-utredning inleds är att en person inte redovisar samtliga sina

inkomster genomförs varje år efterkontroller av taxerad inkomst i avslutade ärenden. Granskningen innebär att taxerad inkomst jämförs med redovisad inkomst i samband med ansökan med urvalet att personen ska ha varit aktuell på ekonomiskt bistånd hela taxeringsåret och avslutades i början på året därefter.

Under år 2018 genomfördes efterkontroller av inkomståret 2017 och totalt omfattades 856 personer av dessa kontroller varav 533 personer hade en taxerad inkomst. Av dessa lämnades 39 ärenden vidare för FUT-utredning och dessa ärenden kommer att följas upp under år 2019.

Analys över de olika skälen till felaktigheter

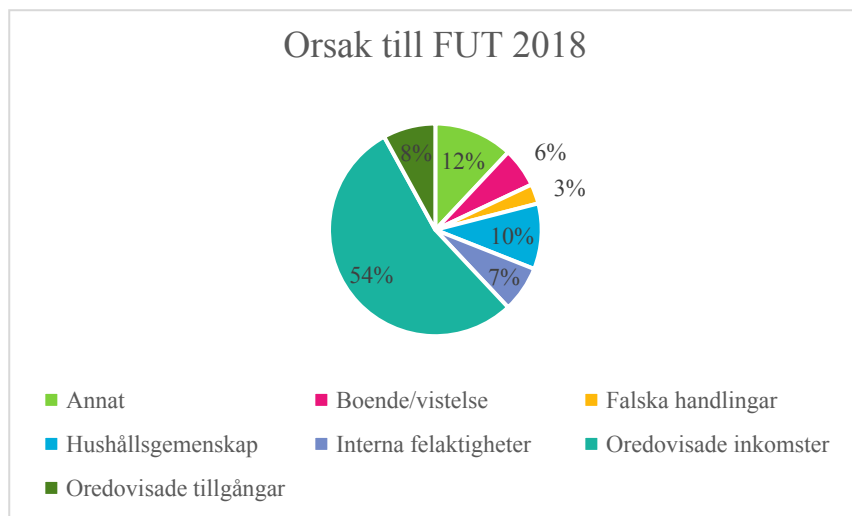
Det kan finnas flera anledningar till varför en FUT-utredning inleds. Det kan dels handla om att den sökande lämnat oriktiga uppgifter i sin ansökan och dels handla om interna felaktigheter som begåtts under handläggningen.

Det är oftast den som handlägger ansökan om ekonomiskt bistånd som upptäcker felaktiga utbetalningar men uppgifter kan även komma från andra myndigheter, från allmänheten och från den sökande själv.

När det rör interna felaktigheter i handläggningen av ekonomiskt bistånd kan felen bero på att socialsekreteraren eller handläggaren inte uppmärksammar redovisade uppgifter eller missar att genomföra en rutinkontroll. Det kan till exempel vara att en person på sin ansökan uppger att hen har inkomst av lön, men att detta inte uppmärksammas vid handläggningen av ansökan och därmed inte tas med i beräkningen av biståndets storlek.

Statistik över orsaker

Nedan presenteras de registrerade orsakerna till felaktiga utbetalningar. Uppgifterna är hämtade från de utredningar som inleddes under året 2018. Fördelningen av orsakerna till felaktiga utbetalningar har sett ungefär likadana ut över åren där den dominerande orsaken är oredovisade inkomster.



Sammanfattning och analys

Statistiken visar positiva ekonomiska effekter av FUT-arbetet för stadsdelsnämnderna, främst för att det medför att fortsatt felaktigt utbetalt bistånd stoppas och att personer i stor utsträckning återbetalar det bistånd som de beviljats på felaktiga grunder.

Antalet FUT-utredningar följer kurvan för hur många hushåll och biståndsmottagare som varit aktuella under åren. Under de första åren som staden arbetade med FUT ökade antalet inkomna ärenden, utredningar och beslut. Under de senaste åren har det skett en markant minskning.

Minskningen kan ha flera olika orsaker förutom att antalet ärenden med ekonomiskt bistånd totalt sett minskat i staden. Det kan bero på att kontrollsystemet och det förebyggande arbetet successivt har förbättrats under årens lopp och att detta lett till en faktisk minskning av antalet felaktiga utbetalningar. Det kan även handla om att flera stadsdelsnämnder har haft vakanser på FUT-tjänsterna under en längre tid vilket lett till ett mindre aktivt FUT-arbete inom dessa nämnder. Ytterligare en tänkbar orsak till att exempelvis antalet polisanmälningar sjunkit drastiskt är att FUT-utredarna har blivit skickligare på att bedöma uppsåt och när ett ärende faktiskt ska polisanmälas.

Arbetet med att förebygga felaktiga utbetalningar av ekonomiskt bistånd är en stor del av FUT-utredarnas arbete. Ofta leder erfarenheter från arbetet med att utreda felaktiga utbetalningar till förändrade och förbättrade rutiner på stadsdelsnämnderna som förebygger nya felaktigheter. Detta förutsätter att det finns en eller

flera FUT-utredare på stadsdelsnämnden som driver utvecklingsarbetet och för kunskapen från utredningarna vidare till både socialsekreterare och chefer.

I arbetet med att förebygga felaktiga utbetalningar är det viktigt att skapa förutsättningar för de sökande att kunna göra rätt.

För att förebygga att den sökande oavsiktligt gör fel vid ansökan ska varje sökande av ekonomiskt bistånd ges tydlig information om:

- sin rätt till bistånd
- vilka krav som socialtjänsten ställer på den enskilde för att vara berättigad till bistånd
- sin skyldighet att lämna korrekta och fullständiga uppgifter
- sin skyldighet att anmäla ändrade förhållanden
- handlägningsprocessen och de kontroller som genomförs

I många av ytterstadsstadsdelarna är både språkkunskaper och kunskaper i hur myndigheter fungerar överlag sämre och vi behöver från socialtjänstens sida anpassa informationen som den enskilde delges i samband med ansökan om ekonomiskt bistånd. Socialtjänstens rutiner bör underlätta för den sökande att göra rätt. Ett exempel på detta är att en del av de kontroller som görs, till exempel via SSBTEK, medför att de sökande inte behöver lämna in vissa handlingar.

De kontroller som genomförs bör vara effektiva i syftet att förebygga felaktiga utbetalningar. Eftersom den största anledningen till att felaktiga utbetalningar sker är oredovisade inkomster förefaller efterkontroller med Skatteverket vara en viktig rutin för att förebygga felaktigheter. En aspekt att beakta är också tidsåtgången för kontroller. Den tid som kontrollerna tar i anspråk från socialsekreterare skulle kunna läggas på socialt förändringsarbete om en del av kontrollerna lades över på administrativ personal.

Handläggare
Maja Bjarneby
Telefon: 08-508 25 207**Till**
Socialnämnden
2019-04-16

Rapport över arbetet mot felaktiga utbetalningar och bidragsbrott 2018

Förvaltningens förslag till beslut

1. Socialnämnden godkänner rapporten.
2. Socialnämnden överlämnar ärendet till kommunstyrelsen för kännedom.
3. Socialnämnden överlämnar ärendet till stadsdelsnämnderna för kännedom.

Lena Lundström Stoltz
förvaltningschefVeronica Wolgast Karlberg
avdelningschef

Sammanfattning

Stockholms stad har under många år haft ett aktivt arbete med att utreda och förebygga felaktiga utbetalningar av ekonomiskt bistånd. Sedan 2008 har stadsdelsnämnderna i olika omfattning haft särskilda utredare som har utrett misstankar om felaktiga utbetalningar. I föreliggande rapport redovisas socialnämndens arbete med att samordna och utveckla arbetet. I rapporten redovisas även stadsdelsnämndernas arbete och stadsövergripande statistik för året 2018. Av rapporten framgår att antalet ärenden som rör felaktiga utbetalningar minskat i staden och att detta kan ha att göra med att det förebyggande arbetet utvecklats, samt att kontrollstöd i verksamhetssystemet har införts de senaste åren. Minskningen kan även tänkas hänga samman med att det avsatts mindre resurser för arbetet med felaktiga utbetalningar och att vissa stadsdelsnämnder har saknat särskild utredare. Av rapporten framgår även att det finns ett behov av att fortsätta utveckla och samordna stadens arbete med felaktiga utbetalningar. Arbetet behöver inriktas på såväl utredning som förbyggande arbete. Förvaltningen föreslår att nämnden godkänner rapporten.

Bakgrund

Socialnämnden har sedan 2008 haft i uppdrag att arbeta med att motverka felaktiga utbetalningar och bidragsbrott vid handläggningen av ekonomiskt bistånd. Nämndens arbete har omfattat utbildning, myndighetssamverkan och konsultativt stöd till samtliga stadsdelsnämnder. Utredningsarbetet vid upptäckt av felaktiga utbetalningar och arbetet med att aktivt förebygga felaktiga utbetalningar ansvarar stadsdelsnämnderna för.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom avdelningen för stadsövergripande sociala frågor. Förvaltningsgruppen har behandlat ärendet den 10 april 2019.

Ärendet

Utgångspunkten i arbetet med att handlägga ekonomiskt bistånd är alltid att rätt utbetalning ska gå till rätt person och att man så långt det är möjligt förebygger felaktiga utbetalningar.

Om det i ett ärende upptäcks att det finns en misstanke om att en eller flera månaders bistånd har beviljats på felaktiga grunder lämnas misstanken till stadsdelsnämndens utredare av felaktiga utbetalningar, kallad FUT-utredare. En av de vanligaste orsakerna till att en utredning inleds är att en person inte har redovisat sina inkomster.

Staden har under många år haft en organisation med utredare på varje stadsdelsförvaltning med samordning genom socialförvaltningen i syfte att förebygga och utreda felaktiga utbetalningar, vilket har medfört positiva effekter på handläggningen av ekonomiskt bistånd. Ett förebyggande arbete minimerar risken för felaktiga utbetalningar, att misstankar om felaktiga utbetalningar upptäcks och att bistånd inte betalas på felaktiga grunder.

Antalet inkommande information med misstanke om felaktig utbetalning uppgick år 2018 till 636 ärenden, vilket var en ökning med 94 ärenden i jämförelse med år 2017. Det inleddes 222 utredningar och den främsta orsaken till inledd utredning var oredovisade inkomster. Stadsdelsnämnderna fattade 109 beslut om återkrav och gjorde 19 polisanmälningar. Under året har felaktiga utbetalningar utretts och uppgått till ett återkravsbelopp på 2,4 miljoner kronor. Det bistånd som återbetalades uppgick till 1,8 miljoner kronor.

Rapporten visar att antalet ärenden om felaktiga utbetalningar har minskat, såväl vad gäller antalet inkomna ärenden och öppnade utredningar som antal återkrav och återkrävt belopp. Antal polisanmälningar har minskat sett över tid, men en ökning syns från 2017 till 2018.

Det förebyggande arbetet i kombination med införandet av SSBTEK (sammansatt bastjänst för ekonomiskt bistånd), som är en tjänst där handläggare kan se inkomster från andra myndigheter direkt i verksamhetssystemet, kan vara en del av orsakerna till att både antalet anmälningar om felaktiga utbetalningar och interna felaktigheter har minskat. En annan orsak till minskningen kan också vara den totala minskningen av personer som ansöker om ekonomiskt bistånd. Samtidigt beror minskningen troligtvis även på att det avsatts mindre tid för arbetet mot felaktiga utbetalningar på en del förvaltningar och att flera vakanta tjänster inte har tillsatts. De stadsdelsförvaltningar som saknar utredare har inte utrett felaktiga utbetalningar och ärenden har inte anmälts.

Jämställdhetsanalys

Vad gäller kvinnor och män i FUT-statistiken förekommer inte några större skillnader. Antalet återkravsbeslut fördelar sig jämnt mellan kvinnor och män med 52 respektive 57 registrerade beslut. Under året gjordes 19 polisanmälningar från stadsdelsnämnderna. Även här fördelar det sig jämnt mellan kvinnor och män med 10 polisanmälningar som avsåg kvinnor och 9 som avsåg män.

Förvaltningens synpunkter och förslag

Staden behöver fortsätta arbetet med att utreda och förebygga felaktiga utbetalningar. Stadsdelsnämnderna behöver fortsätta arbetet med att säkerställa att rätt utbetalning går till rätt person. Det är särskilt viktigt att nya socialsekreterare ges information om de rutiner och arbetssätt som finns i staden för att förhindra felaktiga utbetalningar. Arbetsledningen på respektive stadsdelsnämnd bör fortsatt utveckla och följa upp arbetet.

Att utreda felaktiga utbetalningar förutsätter särskilda kunskaper och det har visat sig vara svårt att kombinera med ordinarie socialsekreterartjänst. För att få en likvärdig socialtjänst över staden bör samtliga stadsdelsnämnder tillsätta särskilda utredare för ändamålet.

Det finns även behov av att fortsätta att utveckla arbetet med att motverka felaktiga utbetalningar, medverka till att rätt utbetalningar görs och att främja en likställd handläggning över staden.

Socialförvaltningen behöver även i fortsättningen ha en samordnande och stödjande roll i detta. Förvaltningen föreslår att nämnden godkänner rapporten och delar den till berörda parter.

Bilaga

Rapport över arbetet mot felaktiga utbetalningar och bidragsbrott 2018, mars 2019

Från: Ing-Marie Bromander <ing-marie.bromander@stockholm.se>
Till: Funktion Kommunstyrelsen <kommunstyrelsen@stockholm.se>
Funktion Registrator <Funktion Registrator>
Bromma stadsdelsförvaltning <bromma@stockholm.se>
Funktion SD18 INFO <farsta@stockholm.se>
FunktionSD23 Hagersten-Liljeholmen officiella postlada <hagersten-liljeholmen@stockholm.se>
Funktion SD04 Hässelby-vällingby <hasselby-vallingby@stockholm.se>
Administration SD08 INFO <kungsholmen@stockholm.se>
Info SD09 norrmalm <norrmalm@stockholm.se>
Funktion SD01 info <rinkeby-kista@stockholm.se>
Funktion SD15 Skarpnäck <skarpnack@stockholm.se>
InfoSD24 DIARIUM <skarholmen@stockholm.se>
Funktion SD03 STADSDEL <spanga-tensta@stockholm.se>
"Administration soder@stockholm.se" <soder@stockholm.se>
Funktion E-POST_EAV <eav@stockholm.se>
AdministrationSD21 ALVSJOSTADSDELSNAMND <alvsjo@stockholm.se>
"Info SD10ostermalm@stockholm.se" <ostermalm@stockholm.se>
Ärende: Beslut § 16 socialnämndens sammanträde 16 april 2019
Datum: 4/26/2019 3:12:22 PM

För kännedom till kommunstyrelsen och stadsdelsnämnderna

Ärende:

Rapport över arbetet mot felaktiga utbetalningar och bidragsbrott 2018

Med vänliga hälsningar

Ing-Marie Bromander, registrator

Socialförvaltningen, administrativa avdelningen

Besöksadress: Storforsplan 44, 123 47 Farsta

Postadress: Box 44 123 21 Farsta

Telefon: 08-508 250 02

E-post: ing-marie.bromander@stockholm.se

www.stockholm.se

<http://slk.intranat.stockholm.se>

Information om behandling av personuppgifter

Inom Stockholms stad är det respektive nämnd eller styrelsen i det bolag som hanterar personuppgifterna, som är personuppgiftsansvarig.

På stockholm.se/dataskydd hittar du information om stadens behandling av personuppgifter.

Stockholms stads
handlingsplan för
förbättrad arbetssituation för
socialsekreterare
och biståndshandläggare 2019-
2022

HV 2019/334



Handläggare
Susanne Rydberg-Lif

Till
Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd
2019-08-29

Stockholms stads handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare 2019-2022

Reviderad version 2019-06-18

Förslag till beslut

Stadsdelsnämnden tar del av den reviderade handlingsplanen och lägger den till handlingarna.

Sammanfattning

Sedan 2015 pågår ett arbete i staden för att möta de utmaningar som finns inom socialtjänsten och äldreomsorgen med hög personalomsättning och ett ökat administrativt arbete för medarbetare och chefer. Personalomsättningen har minskat i staden och för att fortsätta arbetet med att förbättra arbetssituationen har en tidigare handlingsplan reviderats. I den reviderade handlingsplanen för perioden 2019-2022, lyfts särskilt 13 uppdaterade fokusområden som sammantaget bedöms vara mycket viktiga när det gäller arbetssituationen. I handlingsplanen finns även skrivningar om arbetet mot hot och våld och för säkerhet, jämställdhetsarbete och en utvecklad och fördjupad samverkan med universitet och lärosäten.

Bakgrund

Under det senaste decenniet har socialtjänsten och äldreomsorgen ställts inför stora utmaningar med hög personalomsättning och ett ökat administrativt arbete för medarbetare och chefer. Sedan 2015 pågår ett arbete i staden för att möta detta och basen i arbetet är handlingsplanen för förbättrad arbetssituation som kom 2015. Personalomsättningen i staden har sedan 2016 minskat för både socialsekreterare och biståndshandläggare. En minskad personalomsättning har även lett till ett minskat behov av socionomkonsulter.

Ärendets beredning

Ärendet har utarbetats inom Avdelningen för individ- och familjeomsorg i samverkan med Avdelningen för äldreomsorg samt Avdelningen för funktionsnedsättning och socialpsykiatri.

Ärendet

Den 18 juni 2019 reviderades den tidigare handlingsplanen för perioden 2015-2018. Den reviderade handlingsplanen antogs av socialnämnden och äldre-nämnden den 18 juni 2019.

Utvecklingsarbetet, i linje med handlingsplanen för perioden 2019-2022, syftar till att såväl medarbetares som chefers arbetssituation fortsätter att förbättras. Ytterst är syftet med handlingsplanen att stadens invånare ska erbjudas en socialtjänst och en äldreomsorg av god kvalitet där medarbetare har goda förutsättningar att utöva sitt arbete utifrån ett professionellt kunnande, yrkesetik och lagstiftningens intentioner. I handlingsplanen lyfts särskilt 13 uppdaterade områden som sammantaget bedöms vara mycket viktiga när det gäller arbetssituationen. I handlingsplanen finns även skrivningar om arbetet mot hot och våld och för säkerhet, jämställdhetsarbete och en utvecklad och fördjupad samverkan med universitet och lärosäten. Varje verksamhet arbetar med dessa områden utifrån sina specifika behov.

Staden bör se över hur arbetet ska utvecklas och hur ett jämställdhetsperspektiv kan tas med i arbetet. Staden bör även undersöka om särskilda aspekter för att öka likställigheten bör lyftas, och i så fall hur det ska lyftas. De 13 utvecklingsområdena är:

- brukardelaktighet och återkoppling från brukare
- introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda
- rimlig arbetsbelastning
- lokalt kompetens- och utvecklings forum
- nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran

- administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare
- administrativt stöd till chefer
- systematisk intern ärendehandledning
- medhandläggarskap
- regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning
- regelbundet mottagande av studenter
- mottagande av traineer
- lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap

Varje stadsdelsförvaltning är självständigt ansvarig för sin arbetssituation men stadsledningskontoret, äldreförvaltningen och socialförvaltningen fortsätter att stödja förvaltningarna i utvecklingsarbetet. Den centrala styrgruppen, med personaldirektören som ordförande, leder och styr arbetet på övergripande nivå i dialog med facklig referensgrupp. På varje förvaltning är det de lokala styrgruppen med stadsdelsdirektören som ordförande som leder det lokala arbetet. I december 2020 kommer det centralt göras en uppföljning av arbetet, för att övergripande belysa effekter av arbetet enligt den reviderade handlingsplanen samt om någon ytterligare justering ska göras inför 2021. Det är viktigt att handlingsplanen motsvarar aktuella behov när det gäller arbetssituationen för chefer och medarbetare.

Stadsdelsförvaltningarna ansvarar för att följa upp övergripande måluppfyllelse och resultat i form av minskad personalrörlighet och förbättrad arbetssituation. De lokala styrgrupperna rekommenderas att ta fram delmål för de olika utvecklingsområdena i handlingsplanen, följa upp och redovisa dem i tertiäl 2 rapporten.

Denise Melin
Stadsdelsdirektör

Fredrik Skoglund	Kerstin Medin	Eva Frykler
Avdelningschef	Avdelningschef	Avdelningschef

Bilaga

1. Stockholms stads handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare 2019-2022 med bilagor.

Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning
Individ- och familjeomsorg

Hässelby torg 20-22
Box 3424
16564 Hässelby
Växel 08-50804000
Fax 08-508 04 099
hasselby-vallingby@stockholm.se
stockholm.se

Attesterat av

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

Namn	Datum
Denise Melin, Stadsdelsdirektör	2019-08-06
Fredrik Skoglund, Ansvarig	2019-08-06



Stockholms stads handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare 2019- 2022

Version 2019-06-18

[stockholm.se](https://www.stockholm.se)

**Stockholms stads handlingsplan för förbättrad arbetssituation för
socialsekreterare och biståndshandläggare 2019-2022**

Dnr 3.1.1-217/2019

Utgivningsdatum: juni 2019

Utgivare: Socialförvaltningen Stockholms stad Avdelningen för
stadsövergripande sociala frågor

Kontaktperson Lii Drobus

Sammanfattning

Socialtjänsten inkluderat äldreomsorgen i Stockholms stad har under det senaste decenniet ställts inför stora utmaningar i form av bland annat hög personalomsättning och ökande administrativa bördor för såväl medarbetare som chefer. För att möta detta pågår i staden sedan 2015 ett utvecklingsarbete inom socialtjänstens och äldreomsorgens myndighetsutövning. Basen i arbetet är handlingsplanen för förbättrad arbetssituation vars ryggrad är 13 särskilt belysta frågor. Dessa områden, tillsammans med övriga områden som lyfts i planen, bedöms ha en stark påverkan på arbetssituationen för medarbetare och chefer.

Syftet med Stockholms stads handlingsplan för förbättrad arbetssituation är att staden ska kunna erbjuda dess invånare en socialtjänst och äldreomsorg av god kvalitet. Arbeta utifrån handlingsplanen omfattar verksamheterna ekonomiskt bistånd, socialpsykiatri, missbruk, stöd till funktionsnedsatta, äldre samt barn och unga. Siffror för den övergripande personalrörligheten visar att den sedan 2016 har minskat för både socialsekreterare och biståndshandläggare. I likhet med den minskade personalrörligheten har också stadens behov av socionomkonsulter minskat kraftigt under motsvarande period. Denna reviderade version av handlingsplanen består av en uppdatering av de 13 områden som finns i handlingsplanen samt skrivningar om arbete mot hot och våld och för säkerhet, om arbete för stärkt jämställdhet samt fördjupad samverkan med universitet och högskolor. Förvaltningen föreslår att nämnden godkänner den reviderade handlingsplanen.

Utvecklingsarbetet i linje med handlingsplanen 2019-2022 syftar till att såväl medarbetares som chefers arbetssituation fortsätter att förbättras. Varje stadsdelsförvaltning är självständigt ansvarig för arbetssituationen i sin förvaltning. Socialförvaltningen, äldreförvaltningen och stadsledningskontoret fortsätter att stödja förvaltningarna i utvecklingsarbetet i enlighet med handlingsplanen för förbättrad arbetssituation. För att befästa den begynnande positiva utvecklingen när det gäller arbetssituationen inom myndighetsutövningen har beslut fattats om att arbetet med att förbättra arbetssituationen i enlighet med handlingsplanen ska fortsätta under perioden 2019-2022.

Innehåll

Sammanfattning	3
Inledning.....	5
Bakgrund.....	6
Tillit i styrningen, översyn av socialtjänstlagen och organisationens betydelse	7
Ledning och styrning av arbetet enligt handlingsplanen	9
Central styrgrupp stöder och leder arbetet övergripande	9
Lokala styrgrupper stöder och leder arbetet i stadsdelsförvaltningarna	9
Fackligt deltagande	10
Arbete mot hot och våld och säkerhet inom ramen för arbete enligt handlingsplanen	10
Jämställdhet inom ramen för arbetet enligt handlingsplanen	11
Fördjupad samverkan med universitet och lärosäten inom ramen för handlingsplanen	15
Två piloter under 2020.....	15
13 viktiga områden, uppdaterade	17
Brukardelaktighet och återkoppling från brukare	17
Introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda.....	19
Rimlig arbetsbelastning	20
Lokalt kompetens- och utvecklingsforum	22
Nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran.....	23
Administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare	24
Administrativt stöd till chefer	25
Medhandläggarskap	26
Regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning	27
Regelbundet mottagande av studenter	29
Mottagande av traineer	30
Lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap.....	31
Uppföljning av arbetet med handlingsplanen.....	32
Hur kan erfarenheter och exempel spridas i staden mellan sdf och inom sd.....	32
Det fortsatta arbetet	33

Inledning

Arbetet med att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare i enlighet med handlingsplanen för förbättrad arbetssituation fortsätter under perioden 2019-2022: *För att kunna möta och hjälpa dem som behöver stöd från socialtjänsten måste medarbetarna ges en bra arbetsmiljö och goda förutsättningar att utföra sitt arbete. Staden ska fortsätta arbeta i enlighet med handlingsplanen för socialsekreterare och biståndsbedömare. Hot och våld mot socialtjänstens medarbetare ska alltid tas på största allvar.*¹

Socialtjänsten och äldreomsorgen i Stockholms stad har under det senaste decenniet ställts inför stora utmaningar i form av bland annat hög personalomsättning och ökande administrativa bördor för såväl medarbetare som chefer. För att möta detta pågår i staden sedan 2015 ett utvecklingsarbete inom socialtjänstens och äldreomsorgens myndighetsutövning. Basen i arbetet är handlingsplanen för förbättrad arbetssituation vars ryggrad är 13 särskilt belysta frågor. Dessa områden, tillsammans med övriga områden som lyfts i planen, bedöms ha en stark påverkan på arbetssituationen för medarbetare och chefer.

Denna reviderade version av handlingsplanen (Version 190618) innebär en uppdatering av de 13 punkterna samt skrivningar om:

- arbete mot hot och våld och för säkerhet,
- jämställdhetsarbete,
- fördjupad samverkan med universitet och lärosäten.

Medarbetare och chefer är nyckelpersoner i det utvecklingsarbete som arbete i enlighet med handlingsplanen innebär. Medarbetares delaktighet förutsätter att de är väl förtrogna med och involverade i arbetet liksom att medarbetare bidrar i arbetet med sin kompetens, erfarenheter och sina idéer. Chefers möjlighet att kunna bedriva ett nära och positivt ledarskap är bland annat beroende av arbetssituation, erfarenhet och ledningsstöd. Utvecklingsarbetet i linje med handlingsplanen syftar till att såväl medarbetares som chefers arbetssituation förbättras.

Varje stadsdelsförvaltning är självständigt ansvarig för arbetssituationen i sin förvaltning. Socialförvaltningen, äldreförvaltningen och stadsledningskontoret fortsätter att stödja

¹ [Stockholms-stad-budget-2019.pdf](#) s. 159.

förvaltningarna i utvecklingsarbetet i enlighet med handlingsplanen för förbättrad arbetssituation. Den centrala styrgruppen leder och styr arbetet på övergripande nivå och har dialog med en facklig referensgrupp med representanter från Vision och SACO. I stadsdelsförvaltningarna är de lokala styrgrupperna där stadsdelsdirektör är ordförande och sammankallande, motorer och de som leder och håller ihop det lokala arbetet. Styrgrupperna ansvarar t.ex. för att medarbetare och chefer i förvaltningarna får kännedom om innehållet i den reviderade handlingsplanen (V 190618), för att stadsdelsförvaltningen har en plan för det fortsatta arbetet samt beslutar om hur arbetet lokalt ska följas upp. Fackliga representanter deltar i arbetet genom att finnas med i den lokala styrgruppen, ingå i en facklig referensgrupp eller samverkansgrupp.

Bakgrund

Ytterst är syftet med Stockholms stads handlingsplan att stadens invånare ska erbjudas en socialtjänst och äldreomsorg av god kvalité som utgår från varje individs behov. För att kunna göra det behöver anställda inom socialtjänsten och äldreomsorgen ha goda förutsättningar att kunna utöva sitt arbete i enlighet med professionellt kunnande, yrkesetik och med lagstiftningens intentioner. Arbetet utifrån handlingsplanen omfattar verksamheterna ekonomiskt bistånd, socialpsykiatri, missbruk, stöd till funktionsnedsatta, äldre samt barn och unga. Siffror för den övergripande personalrörligheten visar att den sedan 2016 har minskat för både socialsekreterare och biståndshandläggare, vilket kan ses som en indikation på att arbetssituationen har förbättrats. I likhet med den minskade personalrörligheten har också verksamheternas behov av socionomkonsulter minskat kraftigt under motsvarande period. Den följeforskare som sedan hösten 2016 har följt arbetet, framförallt via intervjuer med medarbetare och chefer, menar att det är tydligt att det utvecklingsarbete som har pågått i närmare fyra år verkar ha givit positiva resultat. Vi kan se att stadens satsningar inom ramen för handlingsplanen bidrar till förbättringar.

Handlingsplanen har en fortsatt viktig funktion och arbetet förutsätter centralt och lokalt stöd för att fortsätta att hålla en hög kvalitet med kontinuerlig kompetensutveckling av medarbetare. De kommande åren lyfts arbetet med att fokusera på en trygg arbetsmiljö för medarbetare och chefer i syfte att motverka hot och våld in tillsammans med jämställdhetsarbete och utvecklat och fördjupat samarbete med universitet och lärosäten. Arbetet utifrån 13 viktiga punkter som också stärker likställigheten i stadens

verksamheter är fortsatt centralt, liksom arbete med uppföljning, utvärdering av effekter och nytta för brukare, samt medarbetares och brukares delaktighet.

Genom att ta tillvara och sprida verkningsfulla och framgångsrika metoder och arbetssätt, som sprungit fram ur handlingsplanen, kan kompetensutveckling också nå medarbetare som arbetar inom andra områden än myndighetsutövning. För att befästa den begynnande positiva utvecklingen när det gäller arbetssituationen inom myndighetsutövningen har beslut fattats om att arbetet med att förbättra arbetssituationen i enlighet med handlingsplanen ska fortsätta under perioden 2019-2022.

Detta dokument är en reviderad version av Stockholms stads handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare: [Handlingsplan v180202](#). Handlingsplanen kommer även i fortsättningen kunna modifieras under arbetets gång. I december 2020 kommer det centralt att göras en uppföljning av arbetet för att övergripande belysa effekter av arbetet enligt den reviderade handlingsplanen samt ta ställning till om någon ytterligare justering ska göras inför 2021. I december 2021 tar nämnden ställning till hur arbetet efter 2022 ska bedrivas. Det är nödvändigt att arbetet hela tiden svarar mot aktuella behov när det gäller chefers och medarbetares arbetssituation och möjlighet att erbjuda en socialtjänst och äldreomsorg av hög kvalitet.

Tillit i styrningen, översyn av socialtjänstlagen och organisationens betydelse

I juni 2016 tillsatte regeringen Tillitsdelegationen² med uppdrag att analysera och föreslå hur styrningen av välfärdstjänster i offentlig sektor, kommuner och landsting, kan utvecklas. Utgångspunkter i de förslag som delegationen har lagt är bland annat att sätta fokus på brukarens behov och egna kapacitet att bidra med kunskap om hur insatser och stöd kan formas, premiera kunskapsutveckling och en helhetssyn i hela styrkedjan, samt öka handlingsutrymmet för medarbetare och chefer.

² <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2018/06/sou-201847/>

Regeringen har tillsatt en särskild utredare³ med uppdrag att se över socialtjänstlagen, i ett tilläggsdirektiv lyfts särskilt barn och äldre. Meningen med uppdraget är att skapa en socialtjänst som bland annat sätter individen i centrum och ger enskilda en mer rättssäker tillgång till socialtjänsten. Utredaren ska bland annat se över och lämna förslag på:

- socialtjänstens struktur och konstruktion,
- tillgången till en jämlik, jämställd och likvärdig socialtjänst,
- en hållbar socialtjänst som främjar långsiktigt strukturellt förebyggande arbete och bidrar till hållbarhet samt minskar behovet av individuella insatser,
- socialtjänstens uppdrag,
- möjligheten att förenkla handläggningen utan att rättssäkerheten och kvaliteten i vården och omsorgen riskeras, samt analysera konsekvenserna av en förenkling och redogöra för fördelar och nackdelar av en ändring.

Utredaren ska föreslå åtgärder som kan bidra till ”en förutsägbar, likvärdig, jämlik, jämställd och rättssäker tillgång till socialtjänsten och dess insatser.” Översynen ska resultera i en lagstiftning som främjar effektiva och kunskapsbaserade insatser av god kvalitet inom befintliga ramar och ge utrymme att ta tillvara medarbetarnas kompetens för att utveckla verksamheten och att fokusera på kärnverksamheten.

I Socialstyrelsens kunskapssammanställning över betydelsen av organisation och ärendebelastning för kvaliteten i verksamheterna⁴, pekar resultaten på en utveckling inom socialtjänsten mot olika varianter av specialiserade organisationsstrukturer och att dessa verkar vara mer regel- och detaljstyrande. Utvecklingen rör sig från yrkesprofessionalism till en organisationsprofessionalism som baserar sig på tillit till regler, kontroll och rutiner.

Organisationsstrukturen påverkar socialarbetarens handlingsutrymme och agerande inom organisationen, avseende förhållande till styrning och ledning och till kontakt med klienter och brukare. Dessutom lyfts att hög ärendebelastning kan utgöra hinder för kompetensutveckling, leda till avsteg från handläggningsrutiner och försvåra klientmöten av god kvalitet.

³ <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/kommittedirektiv/2017/04/oversyn-av-socialtjanstlagen/>

⁴ Betydelsen av socialtjänsten organisering och ärendebelastning för kvaliteten i verksamheten. **En kunskapssammanställning**
www.socialstyrelsen.se
 september 2018

Handlingsplanen verkar i linje med aspekter i dessa utredningar och kunskapssammanställningar. Till exempel när det gäller Tillitsdelegationen förslag som avser fokus på brukarens behov och egna kapacitet att bidra med kunskap om hur insatser och stöd kan formas, kunskapsutveckling och ökat handlingsutrymme för medarbetare och chefer. Frågor som samverkan, innovation, effektiva arbetssätt och jämställdhet finns i fokus när det gäller förväntat resultat av arbetet med handlingsplanen. Även i delar av de frågor som nämns i regeringens direktiv till särskilda utredaren för översyn av socialtjänstlagen såsom likvärdig, jämlik, jämställd socialtjänst och att till vara medarbetarens kompetens för att utveckla verksamheter finns beröringspunkter med handlingsplanen liksom när det gäller vikten av organisation och ärendebelastning som Socialstyrelsen behandlar i sin kunskapssammanställning.

Ledning och styrning av arbetet enligt handlingsplanen

Central styrgrupp stöder och leder arbetet övergripande

Den centrala styrgruppen leder arbetet med handlingsplanen på övergripande nivå. Ordförande i gruppen är stadens personaldirektör. Övriga deltagare i den centrala styrgruppen är från och med 2019 förvaltningschefer för social- och för äldreförvaltningen, avdelningschef och biträdande avdelningschef från stadsledningskontoret samt avdelningschef från socialförvaltningen. Projektledare för handlingsplanen är föredragande.

Lokala styrgrupper stöder och leder arbetet i stadsdelsförvaltningarna

Varje stadsdelsförvaltning är självständigt ansvarig för arbetssituationen för sina medarbetare. I varje stadsdelsförvaltning finns en lokal styrgrupp där stadsdelsdirektören är ordförande. Det är de lokala styrgrupperna som driver och stödjer arbetet i stadsdelsförvaltningarna. I varje stadsdelsförvaltning görs analyser av situationen och eventuella utvecklingsbehov utifrån de 13 punkterna, vilka sedan ligger till grund för det lokala arbetet. Strukturen för arbetet innebär att mål och syfte med arbetet enligt handlingsplanen är stadsövergripande samtidigt som varje förvaltning beslutar om vilken väg de ska ta för att nå målet.

Fackligt deltagande

Det är betydelsefullt med facklig samverkan på olika nivåer. Delar av den centrala styrgruppen träffar regelbundet en facklig referensgrupp i vilken Vision och SACO ingår. På lokal nivå deltar motsvarande fackliga representanter i arbetet antingen genom att de sitter med i den lokala styrgruppen, ingår i en facklig referensgrupp eller samverkansgrupp.

Arbete mot hot och våld och säkerhet inom ramen för arbete enligt handlingsplanen

I den reviderade versionen av handlingsplanen (V 190618) är arbete mot hot och våld och för säkerhet en av tre frågor som lyfts in i arbetet. Arbete mot hot och våld pågår i alla förvaltningar och i alla verksamheter som en del av det ordinarie arbetsmiljöarbetet, ett arbete som stöds av stadsledningskontoret. [Länk arbetsmiljö](#)

Arbetet mot hot och våld och för säkerhet inom ramen för handlingsplanen behöver gå i linje med befintligt arbete. Detta kan göras genom att identifiera frågor eller aspekter som kan komplettera och förstärka det systematiska arbetsmiljöarbetet som pågår i förvaltningarna genom att hanteras inom ramen för handlingsplanen. Nya målgrupper för verksamheterna kan innebära att hot och våld och olika riskmoment tar sig nya uttryck vilket i sin tur kan kräva att arbetet behöver modifieras. Det har också lyfts att stöd för medarbetare och chefer som utsatts för hot och våld inte får vara för kortsiktigt. Det är viktigt att socialtjänsten och äldreomsorgen arbetar med säkerhetsfrågor inom ramen för sina verksamheter och utifrån vilka rutiner och säkerhetsåtgärder som är nödvändiga, rimliga och mest effektiva. Ett första steg kan vara att definiera vad verksamheterna avser med säkerhet, kanske ser det olika ut för olika verksamheter och tydliggöra olika moment kring det operativa hanterandet av säkerhetsfrågor, inte minst vem som ska göra vad, vad som åligger socialtjänsten och äldreomsorgen.

Förslagen nedan berör frågor som inte helt tydligt redan hanteras i förvaltningarnas arbete mot hot och våld och syftar till att peka ut målsättningen för de delar av arbetet som kan göras inom ramen för handlingsplanen. Förslagsvis arbetar central projektledare vidare med förslagen tillsammans med avdelningscheferna i staden som referensgrupp, för att se hur förslagen kan omsättas i verksamhet.

Förslag 1: chefer med arbetsmiljöansvar ansvarar för arbetet mot hot och våld och för säkerhet. Hur kan stadens medarbetare i högre utsträckning bli medvetna om rutiner runt hot och våld i sitt dagliga arbete. Det handlar framförallt inte om att arbeta fram dokument, rutinbeskrivningar och policys för arbetet mot hot och våld, såvida det inte saknas inom ett område – utan om hur arbetet kan levandegöras och konkret ingå i det dagliga arbetet. Arbeta mot hot och våld påverkar arbetssituationen men arbetssituationen kan inte tillåtas styra över i vilken grad arbetet mot hot och våld uppdateras och levandegörs bland medarbetare, det behöver ständigt pågå – oavsett arbetssituation. En aspekt i arbetet är att arbeta med kopplingar mellan bemötande- och tillgänglighetsfrågor och arbete mot hot och våld.

Förslag 2: hur kan arbetet mot hot och våld och för säkerhet inom ramen för handlingsplanen bidra till att förvaltningar kan identifiera gemensamma förbättringsåtgärder i arbetet och stärka en övergripande gemensam strategi i olika frågor som t.ex. vid möten med grupper där det kan finnas ökad risk för hot och våld.

Förslag 3: ytterligare en del i arbetet mot hot och våld i handlingsplanen kan vara att socialtjänsten och äldreomsorgen ser över eventuellt behov av en gemensam kunskapsbas för analyser av, vad som görs, när, hur och med vilka effekter – över staden – och om ett behov finns, börjar bygga en sådan kunskapsbas. Här är benägenheten att göra anmälan om tillbud respektive olycka i det anmälningssystem som staden har en viktig fråga. Ändrade behov och nya frågor uppstår kontinuerligt inom socialtjänsten inklusive äldreomsorgen och en kunskapsbas kan vara ett stöd i att utveckla arbetet mot hot och våld.

Förslag 4: att HR ingår i de lokala styrgrupper som styr och leder arbetet med handlingsplanen i stadsdelsförvaltningarna.

Jämställdhet inom ramen för arbetet enligt handlingsplanen

Jämställdhet gynnar både kvinnor och män - att jämställdhetsarbetet lyfts in i arbetet med handlingsplanen är ett led i stadens övergripande arbete med jämställdhet.

Jämställdhet och jämställdhetsintegrering

Kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Stockholms stad implementerar aktivt Program för ett

jämställt Stockholm som fungerar vägledande för nämnder och styrelsen i arbetet för jämställdhet. När frågan om jämställdhet nu lyfts in i arbetet enligt handlingsplanen är det viktigt att arbetet går i linje med och kompletterar det jämställdhetsarbete som pågår centralt och lokalt.

Arbetet med jämställdhet inom ramen för handlingsplanen handlar om att identifiera vad som kan komplettera och förstärka det arbete som görs i förvaltningarna runt de olika delarna i handlingsplanen. Förutom att arbetet enligt handlingsplanen ytterst handlar om god verksamhet för stadens invånare är socialsekreterares och medarbetares arbetssituation i fokus. Därav följer att jämställdhetsarbetet inom handlingsplanen avser medarbetare och chefer. Även punkten Brukardelaktighet lyfts i handlingsplanen med anledning av dess påverkan på arbetssituationen. Initialt kan arbetet med jämställdhet handla om att skapa en gemensam begreppsram och hjälp att formulera samtal om jämställdhet, vilka båda är exempel på önskemål som har lyfts från medarbetare i staden. Stadsdelsförvaltningarna ansvarar för hur arbetet ska göras.

Stockholms stad har beslutat att jämställdhetsarbetet ska integreras i alla kommunfullmäktiges verksamhetsområdesmål. I ”Anvisningar för nämndernas arbete med verksamhetsplan 2019” står:

”Nämnder och bolagsstyrelser ska som grund för arbetet med verksamhetsplanen analysera 2018 års konsuppdelade resultat. Analysen ska göras i relation till verksamhetsområdesmålet och de nationella jämställdhetspolitiska målen. Nämnder ska även ange hur de arbetar för att främja lika rättigheter och möjligheter för brukare i sina verksamheter.”⁵ Stockholms stad har även undertecknat CEMR-deklarationen, den europeiska deklarationen för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå. Deklarationen är ett verktyg för kommuner, landsting och regioner att integrera jämställdhetsperspektivet i det politiska beslutsfattandet och i den praktiska verksamheten. Den omfattar alla aspekter av verksamheten, dvs. såväl det politiska arbetet som arbetsgivarfrågor och servicen till invånarna.

Jämställdhetsintegrering är den strategi staden använder för att uppnå jämställdhet och innebär att ett jämställdhetsperspektiv ska införlivas i allt beslutsfattande, på alla nivåer och i alla steg av processen, från planering till genomförande och uppföljning av verksamheten, samt utföras av de personer som deltar i beslutsfattandet. Grundläggande är att synliggöra och analysera vilka konsekvenser förslag och aktiviteter får för kvinnor och män,

⁵ Anvisningar för nämndernas arbete med verksamhetsplan 2019 s5.

flickor och pojkar, genom jämställdhetsanalyser och åtgärder för att uppnå ökad jämställdhet. Tillgång till konsuppdeldad statistik är grundläggande för jämställdhetsintegrering. Program för ett jämställt Stockholm 2018–2022 är en vägledning när nämnder och bolagsstyrelser planerar sitt arbete för ökad jämställdhet och syftar till att utveckla kvaliteten i stadens verksamheter så att makt, möjligheter och resurser fördelas lika oberoende av kön. I programmet beskrivs utmaningar, ansvarsfördelning och övergripande arbetssätt samt sju fokusområden:

- jämn fördelning av makt och inflytande,
- ekonomisk jämställdhet,
- jämställd utbildning,
- jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet,
- jämställd hälsa,
- att mäns våld mot kvinnor ska upphöra och
- att stadens välfärd och service ska vara likvärdig för kvinnor och män, flickor och pojkar.

När handlingsplanen i och med revideringen (190618) har jämställdhet som ett särskilt lyft område finns bäring till särskilt två av dessa sju fokusområden.

Jämn fördelning av makt och inflytande.

Kvinnor och män ska ha samma rätt och möjlighet att vara aktiva medborgare och att forma villkoren för beslutsfattandet.

1.1 Kvinnor och män, flickor och pojkar har lika stort inflytande i stadens verksamheter.

Stadens välfärd och service ska vara likvärdig för kvinnor och män, flickor och pojkar.

7.1 Stadens verksamheter är fria från fördomar, beteenden, språkbruk och bilder som har sin grund i stereotypa föreställningar om kön eller att det ena könet är överlägset det andra.

7.2 Stadens verksamheter har hög kompetens i frågor som rör jämställdhet, genus och normkritik.

7.3 Stadens verksamheter är utformade så att de möter flickors och pojkars, kvinnors och mäns behov på likvärdiga villkor.

I Stockholms stads budget för 2019 framgår att Stockholm ska vara ledande i genomförandet av de 17 globala hållbarhetsmålen som ingår i Agenda 2030⁶. Stadens arbete med jämställdhet har direkt beröring med flera av målen.

⁶ Agenda 2030 med 17 globala mål för hållbar utveckling syftar till att utrota fattigdom och hunger, förverkliga de mänskliga rättigheterna för alla, uppnå jämställdhet och egenmakt för alla kvinnor och flickor samt säkerställa ett varaktigt skydd för planeten och dess naturresurser. <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/>



Fyra stadsdelsförvaltningar deltar i SKL:s projekt *Modellkommuner*⁷ som syftar till att utveckla arbetet med jämställdhetsintegrering genom att systematiskt jämföra arbetssätt med varandra. Enskede-Årsta-Vantör stadsdelsförvaltning agerar modell för Älvsjö, Farsta och Skarpnäck stadsdelsförvaltningar, ett arbete som startade i maj 2018 och som under våren 2019 har avslutats. I Bilaga 1. finns en checklista som används inom projektet och som kan vara ett stöd i det jämställdhetsarbete som görs i arbetet enligt handlingsplanen.

Alla förvaltningar har i uppdrag att arbeta med jämställdhet. Olika förvaltningar och verksamheter har kommit olika långt i arbetet.

För att stödja detta arbete övergripande kan en modell enligt nedan användas:

En person i varje sdf (funktion som redan finns eller som utses - gärna HR) får i uppdrag att stödja jämställdhetsarbetet i stadsdelsförvaltningen. Dessa "stödpersoner" bildar ett nätverk/en arbetsgrupp som regelbundet träffas. Sammankallande och stöd i arbetet är jämställdhets strateg från Avdelningen för kvalitet och stadsutveckling på stadsledningskontoret tillsammans med projektledare för handlingsplanen. De lokala stödpersonerna för jämställdhetsarbetet ingår i de lokala styrgrupperna för handlingsplanen och kan också ingå i ett lokalt kompetens- och utvecklingsforum (punkt nr 4 i HP + bilaga 2.) i stadsdelsförvaltningen. Arbetsgruppen, strateg samt projektledare arbetare till den 30 oktober 2019 fram förslag på aktiviteter, mål och syfte för jämställdhetsarbete runt de olika punkterna i handlingsplanen. Dessa förslag ska sedan respektive styrgrupp ta

⁷ SKL: Resultatrapport från en satsning på jämställdhetsintegrerad ledning och styrning, **Modellkommuner 2017-2018.** <https://skl.se/Resultatrappor.Modellkommuner2017-2018.pdf>

ställning till och fatta beslut om. Det innebär att samtidigt som arbetet runt de 13 punkterna fortsätter och utvecklas enligt uppdrag, vävs jämställdhetsperspektivet in. Det innebär också att alla stadsdelsförvaltningar arbetar enligt stadens jämställdhetsuppdrag för 2019.

Fördjupad samverkan med universitet och lärosäten inom ramen för handlingsplanen

Samarbetet mellan staden, universitet och lärosäten som har etablerats och pågår ska utvecklas och fördjupas. Dialoger om innehåll i utbildningen, behov av VFU⁸ platser samt uppslag från praktiken på ämnen för studentuppsatser är exempel på vad som finns med i samarbetet.

Två piloter under 2020

Staden och Stockholms universitet arbetar med ett pilotprojekt med syftet att socionomstudenter i ett tidigare skede av utbildningen ska komma i kontakt med praktiken. Arbetet går i linje med det avtal om samverkan som finns mellan staden och SU⁹. Projektledare för handlingsplanen och prefekt från SU leder en arbetsgrupp som arbetar med pilotprojektet. Från staden ingår, förutom projektledare för handlingsplanen, avdelningschef från SoF, avdelningschef Hägersten-Liljeholmens sdf, avdelningschef Östermalms sdf, stadsdelsdirektör Rinkeby-Kistas sdf samt stadsdelsdirektör Hässelby-Vällingbys sdf i arbetsgruppen.

⁸ Verksamhetsförlagd utbildning.

⁹Stockholms Universitet. Målet med det övergripande samarbetet är att stärka och systematisera den mångfald av samarbeten som redan pågår på många håll, liksom att förbättra förutsättningarna för framtida samverkan. Genom avtalet skapas en paraplyorganisation för att synliggöra, strukturera, och systematisera samarbete som redan finns och som kommer att initieras. Avtalet specificerar inte specifikt vilka aktiviteter som ska genomföras, utan definierar en styrgrupp och organisation för samarbetet, och att samverkan ska ske inom såväl utbildning, kompetensförsörjning, forskning och samhällsutveckling. Inom ramen för avtalet har ett projekt inom området Social hållbarhet initierats genom att samarbete mellan socionomutbildningen och socialförvaltningen har påbörjats, bland annat för att skapa fler kontaktytor mellan teori och praktik i ett tidigare skede av utbildningen. Arbetet är ömsesidigt och ska bidra till både bättre arbetslivsanknytning i utbildningen och till en förbättrad arbetssituation i stadens verksamheter då nyutexaminerade i ökad grad kommer kunna vara rustade för mötet med arbetslivet.

Från Stockholms universitet, Institutionen för socialt arbete deltar prefekt, ställföreträdande prefekt, studierektor samt biträdande studierektor.

Pilotprojektet, som beräknas pågå under 2020, syftar till att studenter i ett tidigt skede av utbildningen under ett par dagar ska möta praktiken. Piloterna innebär att studenter under termin två - under tre till fem dagar - är stationerade i en stadsdelsförvaltning. Socionomstudenter från termin fem tar emot och har ett delansvar för termin två studenterna under dessa dagar.

Ansvaret delas med:

- baslärare från SU
- VFU samordnare från SU
- VFU samordnare i sdf och
- central projektledare för HP.¹⁰

Pilot 1: tre stadsdelsförvaltningar under våren 2020 och

Pilot 2: tre stadsdelsförvaltningar under hösten 2020. Förslaget innebär att 30 studenter per termin (10 per sdf) tillbringar tre till fem dagar i respektive stadsdelsförvaltning.

Dagarna föreslås t.ex. innehålla:

1. Myndighetsutövning
2. Organisation
3. Styrformer
4. Brukardelaktighet
5. Samtal, möte och bemötande
6. Stadsövergripande studiebesök samt information om politisk styrd verksamhet: SoF
7. Utvärdering av dagarna – som hålls av baslärare från SU.

Arbetet inleds med en workshop under första veckan i juni 2019 med två personer från varje sdf som anmäler intresse för att delta, baslärare, VFU samordnare från SU och från staden samt prefekt och projektledare för HP för att planera:

a) antal dagar, b) innehåll och c) utformning av dagarna i pilot ett. Efter att denna utvärderats görs vid behov en modifiering till pilot två. I september 2019 behöver beslut fattas om under vilken vecka under våren 2020 som pilot ett ska genomföras.

13 viktiga områden, uppdaterade

Det är flera faktorer som påverkar arbetssituationen för medarbetare inom socialtjänsten och äldreomsorgen.

¹⁰ Handlingsplan för förbättrad arbetssituation

I handlingsplanen lyfts särskilt 13 områden som sammantaget bedöms vara mycket viktiga när det gäller arbetssituationen. Det faktum att alla stadsdelsförvaltningar och alla verksamhetsområden systematiskt och återkommande analyserar och gör en bedömning av om något ska göras, när och hur, inom ett område, innebär i sig att staden förutom att arbeta för att förbättra arbetssituationen arbetar för ökad likställighet. Genom att jämställdhet nu lyfts in i arbetet kommer det under hösten 2019 genomföras ett arbete med att genomlysas alla områdena även utifrån aspekter för att öka jämställdheten, t.ex. statistik, antal och andel kvinnor respektive män, behov av särskilt arbete i någon del för att stärka jämställdheten osv. Ett första steg i arbetet med att öka jämställdheten är kunskapen om att det behövs.

Varje verksamhet arbetar med områdena utifrån dess behov, t.ex. kanske det inom området barn och unga så gott som alltid är önskvärt med medhandläggare (nr 9) medan det inom äldre endast är önskvärt i vissa fall.

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

Brukardelaktighet och återkoppling från brukare

Under arbetet enligt handlingsplanen har brukardelaktighet legat högt på dagordningen i de flesta förvaltningarna, likafullt är det ett område som flera förvaltningar fortfarande menar är i stort behov av fortsatt utvecklingsarbete. Arbetssituationen påverkas negativt om handläggare inte kontinuerligt får återkoppling på vad brukare anser om den verksamhet som erbjuds. Generellt efterfrågas inom socialtjänsten och äldreomsorgen mer tid till att träffa

klienter/brukare. Tid till möten med brukare eller klient innebär inte per automatik ökad delaktighet men är en förutsättning för att kunna arbeta med att utveckla delaktigheten.

Vikten av ökad brukardelaktighet är i dag en alltmer lyft fråga inom operativa verksamheter men även i utredningar och i utvecklings- och forskningssammanhang.

Utgångspunkter i de förslag som tillitsdelegationen¹¹ har lagt är bland annat att sätta fokus på brukarens behov och egna kapacitet att bidra med kunskap om hur insatser och stöd kan formas, premiera kunskapsutveckling och en helhetssyn i hela styrkedjan samt öka handlingsutrymmet för medarbetare och chefer.

Forte och SBU¹² har undersökt vad olika professioner och brukare i socialtjänsten tycker är viktiga forskningsfrågor. Arbetet omfattade en nationell enkätundersökning för att inventera forskningsbehov samt en prioritering av dessa. Vid en workshop med en arbetsgrupp med företrädare för socialtjänsten och brukar- och intresseorganisationer togs en gemensam lista med de tio mest angelägna forskningsfrågorna i socialtjänsten fram.

En av dessa tio forskningsfrågor var: Hur kan brukares och anhörigas delaktighet utvecklas inom socialtjänsten för att förbättra situationen för brukare/klienter och socialtjänstens arbetssätt?¹³

Exemplen på arbete för ökad brukardelaktighet som pågår inom staden och som har lyfts inom ramen för handlingsplanen är många. Det kan handla om hur man ska inhämta synpunkter från personer i beroendeställning på ett bra sätt, t.ex. att ringa till klienter för att höra om de har förstått sina respektive förändringsplaner eller att ringa för att ta del av synpunkter runt delaktighet i stället för använda enkäter. När det gäller familjevård arbetar en stadsdelsförvaltning med att involvera även fäderna som ibland tenderar att glömmas bort och en familjerätt har börjat sitta på medborgarkontoret en gång i veckan för att öka kunskapen om familjerätten. På olika förvaltningar arbetar man med frågor som att kommunicera på rätt sätt, t.ex. för att hjälpa personer med funktionsnedsättning/språksvagheter att uttrycka sina åsikter, att

¹¹ <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2018/06/sou-201847/>

¹² Statens beredning för medicinsk och social utvärdering.

¹³ Prioriteringar för forskning om socialtjänsten: perspektiv från brukare, policy och praktik. Forte, ISBN: 978-91-88561-21-3

Forte – Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd

<https://forte.se/publikation/prioriteringar-forskning-om-socialtjansten/>

anpassa möten utifrån klienters eventuella funktionsnedsättning liksom medvetenhet om att använda ett tillgängligt språk i formulering av utredningar och beslut och att formulera en mötesinbjudan så att personer förstår var mötet ska äga rum, syftet med mötet, vilka man ska träffa, vad man ska prata om och hur länge mötet ska hålla på. Olika språksvårigheter behöver hanteras och det behöver finnas kompetens att arbeta med tolk. Förhållningssätt är ytterligare en aspekt i delaktighetsarbetet som olika verksamheter särskilt arbetar med. Det finns det ett omfattande utvecklingsarbete att göra när det gäller att sprida erfarenheter mellan förvaltningar och enheter.

Förslag: att staden den kommande perioden¹⁴ arbetar systematisk med att ta fram övergripande delmål för arbetet med brukardelaktighet samt hur jämställdhetsperspektiv kan tas med i arbetet. Undersöka om särskilda aspekter för att öka likställigheten behöver lyftas och i så fall hur.

Introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda

Vikten av introduktion på en ny arbetsplats lyfts bland arbetsgivare såväl som hos fackliga organisationer och medarbetare. Det handlar om introduktion för nyanställda oavsett om de är yrkeserfarna inom området eller om de är nyutexaminerade. Det kan också handla om introduktion för någon som återkommer till en arbetsplats efter en tids frånvaro.

Stadsdelsförvaltningarna har huvudansvaret för nyanställdas introduktion och samtliga förvaltningar arbetar i dag systematisk med att ge alla nyanställda en god start på arbetsplatsen. Alla stadsdelsförvaltningar utgår från rutiner och beskrivningar för den lokala introduktionen och utvecklingen går mot en alltmer likvärdig introduktion över staden. Det har gjorts ett utvecklingsarbete av de centrala introduktionsutbildningarna som erbjuds av socialförvaltningen och äldreförvaltningen och det finns en ökad insikt om att en del moment är de samma mellan verksamhetsområden och att det kan vara en vinst med att hålla verksamhetsgemensam introduktion för vissa frågor, t.ex. barnperspektiv och samverkan. Socialförvaltningens och äldreförvaltningens introduktionsutbildningar avser att kompletterar stadsdelarnas introduktionsarbete genom en centralt hållen gemensam grundutbildning för nyanställda och vissa påbyggnadsutbildningar.

¹⁴ Avser perioden 2019-2022.

I flera förvaltningar arbetar en med introduktion med stöd av en introduktionsansvarig handläggare/handledare/samordnare för själva introduktionen för att stärka en likvärdig introduktion för nya medarbetare och för att avlasta de medarbetare som introducerar nyanställda. I ett par förvaltningar är det en grupp som ansvarar för introduktionen och utarbetar rutiner som stöd. I någon stadsdel har man anställt specialisthandläggare som ansvarar för introduktionen av nyanställda och i andra är det mentorer som stöder introduktionen.

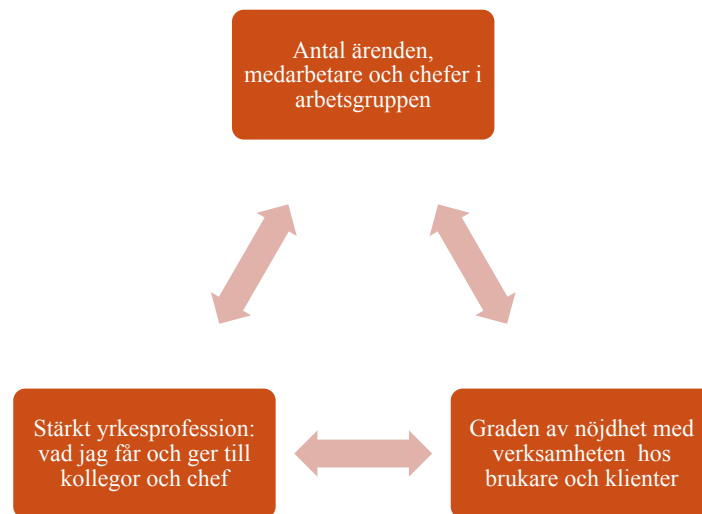
Förslag: se över de centrala och lokala introduktionsutbildningarna för att identifiera om vissa delar med fördel kan genomföras övergripande mellan verksamhetsområden samt hur jämställdhetsperspektiv kan tas med i arbetet. Undersöka om särskilda aspekter för att öka likställigheten behöver lyftas och i så fall hur.

Rimlig arbetsbelastning

Frågan om rimlig arbetsbelastning eller snarare rimlig arbetssituation är central i arbetet enligt handlingsplanen och handlar ytterst om möjligheten att kunna erbjuda en verksamhet av god kvalité. Det system med frågor till medarbetare två gånger per år, där de ej anonyma svaren har gått till närmaste chef för att kunna användas i dialog med medarbetare, kommer inte fortsätta inom ramen för handlingsplanen. Arbetsmiljöverket menar att enheter som har utmaningar när det gäller arbetsmiljö kan behöva följa upp situationen betydligt tätare än två gånger per år. Flera stadsdelsförvaltningar har skapat rutiner med regelbundna, i vissa fall månatliga, samtal mellan chef och medarbetare med fokus på upplevd arbetssituation.

Vad som är en rimlig arbetssituation varierar beroende på antal år i yrket, erfarenhet, kompetens, antal ärenden, osv. Det finns en mängd faktorer som påverkar upplevelsen av arbetsbelastning och stress men också arbetsglädje och positiv energi: såsom att leda eller delta i utvecklingsarbete, vara mentor för nyanställda och att ingå i en kollegialt stödjande arbetsgrupp. Även graden av andra faktorer som administrativt stöd och nära tillgänglig ledning påverkar arbetssituationen.

Att utveckla arbetet med rimlig arbetssituation skulle kunna handla om att följa dessa tre parametrar:



Att följa utvecklingen när det gäller förhållande mellan antal ärenden och antal medarbetare och chefer i en arbetsgrupp, vad som upplevs som verksamt och till nytta av klient och brukare samt följa upp vad i det dagliga arbetet som medarbetare upplever som stärkande:

- något i arbetet som skapar arbetsglädje
- något som jag får från min chef som stärker mig i mitt arbete
- något som jag får från arbetsgruppen som stärker mig i mitt arbete
- något som jag bidrar med till arbetsgruppen som stärker gruppens arbete

är ett mer komplext sätt att betrakta upplevelsen av arbetssituationen och samtidigt bidra till att göra mer av det som är verksamt. Förslag på förbättrings- och utvecklingsfrågor från medarbetare behöver systematiskt fångas upp och hanteras av ledningen. Medarbetares delaktighet innebär en resurs för chefer och ledningsgrupper och ställer också krav på medarbetare. Delaktigheten innebär att ta och ge, ta ansvar och få förtroende. Konkret kan det för medarbetare handla om att vid omorganisation, lokalbyten och bemanningsfrågor ta ansvar för budgetramar och de krav och behov som ställs på verksamheten och samtidigt få förtroende att få vara med och påverka där det är möjligt. En struktur för delaktighet bidrar till att den byggs in i verksamheten.

Exempel som har getts på hur arbetssituationen har kunnat förbättras är att det har anställts fler handläggare, att antal chefer har utökats, t.ex. genom tillsättning av biträdande enhetschefer och att administrativ personal har anställts. Extern handledning är i dag något som de flesta yrkesverksamma inom socialtjänsten ser som något nödvändigt och självklart för den egna kunskapsutvecklingen

men också för att den ofta upplevs som stödjande och leder till ökat välbefinnande.

Stadsdelsförvaltningarnas användning av socionomkonsulter nådde en topp i november 2016 och har sedan dess minskat. Att använda socionomkonsulter vid vissa toppar eller under tiden rekrytering pågår kan ses som att staden tar ansvar för en rimlig arbetssituation under dessa perioder. Antal konsulter är en parameter som följs i den centrala uppföljningen.

Förslag: se över hur arbete med en rimlig arbetssituation kan utvecklas samt hur jämställdhetsperspektiv kan tas med i arbetet. Undersöka om särskilda aspekter för att öka likställigheten behöver lyftas och i så fall hur.

Lokalt kompetens- och utvecklingsforum

Ett lokalt kompetens- och utvecklingsforum¹⁵ avser ett forum i vilket stadsdelsförvaltningarna kan organisera det verksamhetsstöd som finns i en stadsdelsförvaltning. Det handlar om att tydliggöra stödfunktioner för olika delar av verksamheterna som finns i en förvaltning och därigenom även kunna bedöma om något stöd fattas eller behöver utvecklas. Flera stadsdelsförvaltningar menar att ett sådant forum är verksamt när det gäller att stabilisera arbets-situationen i stadsdelen och bidra till att minska personalomsättningen. Det handlar för de flesta stadsdelsförvaltningar inte om att göra något ”annat” eller ”nytt” utan om att organisera kompetens/stöd som finns och förtydliga deras uppdrag. Ett forum kan organiseras på olika sätt, med fasta eller ambulerande roller, med betoning på chefsledet eller medarbetare som är specialiserade eller vill fördjupa sig inom ett område. För den anställde skulle uppdraget kunna innebära kompetensutveckling och ingå i en kompetensplan.

Teamet kan finnas representerat i den lokala styrgruppen och arbeta på dess uppdrag i olika frågor men även bistå en arbetsgrupp, enhet, verksamhetsområde eller ledningen i ett ämne. Tillfälliga forum kan bildas för att lösa samverkansproblem, driva förbättringsarbete, eller satsa på introduktion av nya medarbetare.

Exempel på funktioner som ofta finns i en stadsdelsförvaltning och som kan ingå i ett forum är personal med som arbetar med metodutveckling, stöd runt verksamhetssystem, stöd till nyanställda, ingår i ett förbättringsteam, arbetar med samverkansutveckling, demokratiansvarig som arbetar med likställighet avseende klienter,

¹⁵ Se Bilaga 2.

ansvarig för jämställdhet, HR, mentorer,¹⁶ metodutvecklare, BBIC samordnare lokalt, VFU samordnare, kommunikatör, stödresurs för digital utveckling, ansvar för arbete mot våldsbejakande extremism m.m.

En väl fungerande intern samverkan är viktig när det gäller arbetssituationen. Sedan handlingsplanen tillkom har frågan lyfts av många medarbetare och chefer som ett utvecklingsområde både när det gäller samverkan på en enhet, inom ett verksamhetsområde, inom en stadsdelsförvaltning och mellan förvaltningar. Den tid som det tar för att utveckla och upprätthålla samverkan kommer på sikt skapa en förbättrad arbetssituation och framförallt en verksamhet av högre kvalitet för brukare och klienter. Tydliga uppdrag och minskade gråzoner mellan uppdragen, tydliga förväntningar på varandra liksom personliga och goda relationer och kunskap om varandras verksamhet är gynnande för samverkan. Andra viktiga faktorer för att stärka samverkan är att skapa en kultur av samarbete med kompetens i hur man bör bemöta varandra.

Ett par stadsdelsförvaltningar har utvecklat arbetet med ett kompetens- och utvecklingsforum. I en förvaltning har det skapats en arbetsgrupp med tid för samtal, lärande och reflektion med representanter från de myndighetsutövande enheterna, utvecklingskonsultenter, utredare från avdelningarna för äldreomsorg och social omsorg samt en HR-konsult. Forumet arbetar bland annat med att gå igenom behov av gemensam kompetensutveckling, uppmärksamma bra arbetssätt, och omvärldsbevaka.

Förslag: se över hur arbete med ett lokalt kompetens- och utvecklingsforum kan utvecklas samt hur jämställdhetsperspektiv kan tas med i arbetet. Undersöka om särskilda aspekter för att öka likställigheten behöver lyftas och i så fall hur.

Nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran

Chefer har en viktig roll för att säkerställa, en rättssäker myndighetsutövning, en god arbetsmiljö och att stödja kompetensutveckling för medarbetare, inte minst för yrkeserfarna medarbetare. Inom ramen för arbetet enligt handlingsplanen genomförs stadsövergripande

¹⁶ Det har lyfts önskemål om en genomgång av titlar som används i staden utifrån att det kanske görs samma sak fast under ”olika befattningar”.

ledarutvecklingsprogram som kommer fortsätta under hösten 2019. Personalstrategiska avdelningen på stadsledningskontoret ansvarar för planering, genomförande samt finansiering. Olika chefsnivåer erhåller i grunden samma upplägg om 8+1 dags utbildning med processinriktat arbetssätt. Såväl enhetschefer och avdelningschefer som biträdande enhetschefer har erbjudits att delta.

Tillgängligheten till chefer för stadens medarbetare har ökat bland annat genom tillsättande av biträdande enhetschefer. En del har budget- och personalansvar och andra har arbetsledaransvar. För chefer kan uppdraget innebära att ge stöd till medarbetare med såväl kortare som längre yrkeserfarenhet än en själv. Frågan om tillit kan komma att ställas på sin spets, kanske i kombination med frågor om delegation och delegationsordning.

Andra exempel som har lyfts som något som har gett gott resultat är att det finns chefsstöd i det dagliga arbetet och att chefer hjälper till att prioritera i arbetet. Det har också beskrivits som positivt att biträdande chefer har lönesättande samtal och är mer delaktiga i arbetet och att enhetschefen har ett kvartssamtal med varje medarbetare en gång i månaden. Det har nämnts att arbetsgrupper generellt har fler diskussioner och att chefer idag arbetar mer aktivt för en god arbetsmiljö.

Förslag: se över hur arbetet med nära och tillgänglig ledning kan utvecklas samt hur jämställdhetsperspektiv kan tas med i arbetet. Undersöka om särskilda aspekter för att öka likställigheten behöver lyftas och i så fall hur.

Administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare

Ett område i handlingsplanen som har fått stort utrymme i staden är frågan om administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare. I ett par stadsdelsförvaltningar har det skapats enheter som stöder hela förvaltningen i administrativa frågor i andra förvaltningar har det anställts ett antal medarbetare med administrativ funktion. En fördel med att särskilja delar av det administrativa arbetet är att de som utbildat sig för socialt arbete får arbeta och fokusera på detta, och att socionomanställningen på så sätt kan bli mer attraktiv. Vilka arbetsuppgifter som ska ligga på en administrativ funktion behöver hela tiden lyftas och hanteras av medarbetare och chefer. Kanske kan det vara ett stöd att vid vissa arbetstoppar tillfälligtvis kunna lyfta ut ett antal särskilda uppgifter till administrativ funktion trots att uppgifterna i normalfallet ska

ligga på en socialsekreterare eller biståndshandläggare. Generellt handlar dock administrativt stöd om att renodla det sociala arbetet. Vid tidpunkten då handlingsplanen togs fram uppskattade verksamheterna att mellan 15-30 procent av socialsekreterares biståndshandläggares arbetsuppgifter med fördel kunde läggas på en administrativ funktion. Lågt räknat innebär det att socialsekreterare och biståndshandläggare genom administrativ avlastning kan få ytterligare drygt en timme om dagen att lägga på socialt arbete och i ökad utsträckning kunna ha kontakt med och träffa klienter och brukare.

Administrativt stöd till medarbetare är något som har lyfts från många enheter, avdelningar och stadsdelsförvaltningar som exempel på något som har gjorts och som har inneburit avlastning för socialsekreterare och biståndshandläggare. Exempel på uppgifter som har lagts på kollegor med administrativa uppgifter finns i bilaga 3.¹⁷ I en del stadsdelsförvaltningar har det gjorts ungdomsanställningar för att hjälpa till med t.ex. insortering av dokument i akter. I ett par stadsdelsförvaltningar ansvarar en administrativ enhet för introduktion av nyanställda chefer, socialsekreterare och biståndshandläggare. En enhet har anställt en resurscoach som stöd för klienter och tillsatt en person för att arbeta med bostadslöshet, vilket har varit avlastande för medarbetare.

Förslag: se över hur arbete med administrativt stöd kan utvecklas samt att jämställdhetsperspektiv tas med i arbetet. Undersöka om särskilda aspekter för att öka likställigheten behöver lyftas och i så fall hur.

Administrativt stöd till chefer

Precis som för socialsekreterare och biståndshandläggare har chefer på olika nivåer ofta olika administrativa uppgifter som är lämpliga att lägga på en administrativ funktion. Tiden som därigenom kan frigöras innebär ökade möjligheter för chefer att stödja medarbetare och leda och driva verksamhetsutveckling. De administrativa enheter som har skapats i staden ger även stöd till cheferna i stadsdelarna. En fördel med att särskilja delar av det administrativa arbetet innebär att chefer i högre utsträckning kan ägna sig åt deras kärnuppdrag. Vid tidpunkten då handlingsplanen togs fram uppskattade verksamheterna att mellan 15-30 procent av även chefers arbetsuppgifter med fördel kunde läggas på en administrativ funktion. Lågt räknat innebär det att även chefer genom

¹⁷ Exempel på arbetsuppgifter som kan föras över till en administrativ funktion, se Bilaga 3.

administrativ avlastning kan få ytterligare drygt en timme om dagen att lägga på sina huvudsakliga arbetsuppgifter.¹⁸

Administrativt stöd till chefer är något som har lyfts från många enheter, avdelningar och stadsdelsförvaltningar som exempel på något som har gjorts och som har inneburit avlastning för chefer till nytta för socialsekreterare och biståndshandläggare. Exempel på uppgifter som har lyfts från chefer och lagts på kollegor med administrativa uppgifter finns i bilaga 4.¹⁹

Förslag: se över hur arbete med administrativt stöd till chefer kan utvecklas samt hur jämställdhetsperspektiv kan tas med i arbetet. Undersöka om särskilda aspekter för att öka likställigheten behöver lyftas och i så fall hur.

Medhandläggarskap

För handläggare innebär medhandläggarskap ett delat bedömningsansvar i olika frågor. För klientens del innebär systemet en ökad rättssäkerhet samt ökad möjlighet till kontinuitet och att nå en handläggare som ”känner till” situationen. Medhandläggarskap kan också användas i arbetet med att motverka stuprör och stärka samverkan genom att handläggare från olika enheter eller olika verksamhetsområden arbetar tillsammans i ett ärende.

¹⁸ Sundsvalls kommun gjorde under ett år med start i september 2016 ett försök med arbetstidsförkortning, som innebar sex-timmars arbetsdag utan att det fick påverka kvaliteten för brukare. Tidsbesparingen om två timmar per dag fick medarbetare fritt förfoga över. Besparingen genomfördes genom tidsoptimerande åtgärder; som att t.ex. ”starta arbetsdagen när arbetsdagen börjar”, ”small talk”, social samvaro etc. sköts innan/efter arbetsdagen och på raster”, begränsning av mötestider där gruppernas interna möten kraftigt beskas. ”Möten ska ha en tydlig agenda. Vi håller tider. Vi slutar när vi är klara. Vi tar reda på syfte med möten vi kallas till och vår roll innan vi deltar i möten. Kan mötet avhandlas via telefon/telefonmöte? Plats för möte?” Vidare gjordes en plan för medhandläggarskap som innebar att ”Utgångspunkten ändras till att man som regel är ensam ansvarig utredare, medhandläggare endast när det bedöms nödvändigt, samt i samband med introduktion.” Vidare beslutades om fasta skrivdagar, minskad telefon-tillgänglighet, tydliga regler på kontorsrummen för att inte störa kollegor, inga ”slentrianmässiga resor” utan syfte, ”inte slentrianmässiga hembesök”, optimerad och individualiserat stöd utifrån varje medarbetares behov, översyn av utredningsrutiner samt ökat användande av IT-tjänster m.m. Den väg som Sundsvall gick för att utarbeta piloten går i stora delar i stäv med intentionen i Stockholms handlingsplan, som vill öka tillgängligheten för brukare, utökat medhandläggarskap, utökat chefsstöd m.m. Vad som däremot är intressant är det som i försöket nämns gällande tidsoptimerande åtgärder: att se över syften, tid och agenda för möten och för arbetstiden i sin helhet.

¹⁹ Exempel på arbetsuppgifter som kan föras över till en administrativ funktion, se Bilaga 4.

Det finns kommuner som har prövat medhandläggarskap över verksamhetsgränser, t ex i ärenden där en förälder har missbruksproblem har en medhandläggare från barnenhet arbetat tillsammans med huvudhandläggare för missbruksvården. Förutom medhandläggarskap stärks arbetssituationen av att arbetsgrupper tar gemensamt ansvar för alla aktuella klienter och är beredda att vid behov hjälpa till över enhets- och verksamhetsgränser. En ansträngd personalsituation innebär ofta att handläggare i praktiken trots detta arbetar ensamma vilket över tid motverkar en bra arbetssituation. Medhandläggarskapet behöver stärkas, utvecklas och nya arbetssätt prövas.

Förslag: se över hur arbete med medhandläggarskap kan utvecklas samt hur jämställdhetsperspektiv kan tas med i arbetet. Undersöka om särskilda aspekter för att öka likställigheten behöver lyftas och i så fall hur.

Regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning

Socialsekreterare och biståndshandläggare liksom chefer inom socialtjänsten och äldreomsorgen möter återkommande nya frågor och nya utmaningar i sina uppdrag. Det är nödvändigt med regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning. Inom ramen för arbetet med handlingsplanen har det lyfts önskemål om utbildning för befintlig personal med möjlighet till specialistkompetens inom handläggarrollen, att det ska satsas mer på medarbetare som vill bli chefer och att det ska finnas en utbildningsplan för medarbetare där fortbildning läggs in med utvecklingsmöjligheter i den egna förvaltningen.

Att ställa frågor om varför och hur fortbildning sker, liksom genom vad, samt ha en plan för hur nya kunskaper ska omsättas i praktiken kan innebära en utmaning för verksamheter med hög intensitet. Behov av fortbildning finns när en verksamhet, arbetsgrupp eller en anställd, behöver utökad/fördjupad kompetens för att utföra ett uppdrag. Genom översyn och kartläggning av vilken kompetens som individer och en grupp har blir fortbildningsbehov synliggjort, ett viktigt moment för att sedan kunna efterfråga och besluta om utbildning. Fortbildningen behöver efterfrågas av verksamheterna och dess medarbetare och chefer och samtidigt ha effekt på verksamhetens mål.²⁰ Behov av ersättare och vikarietäckning vid

²⁰ I Uppsala har ett projekt startat med syfte att kartlägga vilken typ av fortbildning lärare får, om de får den fortbildning de efterfrågar och om det sker i ett format som har forskningsstöd. Martin Karlberg, lektor vid institutionen för pedagogik, didaktik och

fortbildning påverkas av hur omfattande frånvaron är, om kollegor kan täcka upp m.m. Om Sundsvalls försök med 6 timmars arbetsdag²¹ är applicerbart för verksamheterna generellt skulle rent teoretiskt fyra kollegor kunna täcka upp för en kollega som är på utbildning. Den tid som överföring av arbetsuppgifter till administrativ personal frigör för medarbetare och chefer kan också användas till fortbildning och kompetensutveckling. Vid längre utbildningar är det ofta nödvändigt att ta in en vikarie liksom ibland även vid kortare utbildningar. Frågan om fortbildning knyts med fördel ihop med frågan om lokalt kompetens- och utvecklingsforum.

Synen på fortbildning behöver ändras och ”moderniseras” och de resurser som finns bland medarbetare och chefer behöver i större grad tas till vara. Traditionellt sker fortbildning via kortare eller längre kurser och utbildningar som idag även erbjuds via webbutbildningar och webinarier. Men fortbildning kan även uppnås på andra sätt. Att få kunskaper av kollegor eller att förmedla kunskaper till kollegor leder till kompetensutveckling, för de som ger och de som får. Det finns erfarenheter och kompetens bland medarbetare och chefer som kan tas till vara och som skulle kunna bidra till fortbildning i en arbetsgrupp eller inom ett verksamhetsområde. Ett exempel är stadens förstärkningsteam för barn och unga, som består av åtta erfarna barn- och ungdomshandläggare och som utgör en kompetensförstärkning inom området barn och unga. Teamets fokus ligger på att stödja medarbetare inom barn och unga i stadsdelsförvaltningarna, att delge erfarenheter och att lyfta fram metoder och arbetssätt som ofta används inom den sociala barn- och ungdomsvården.

På såväl individ som gruppnivå kan fortbildning också ske genom att få nya arbetsuppgifter eller en ny funktion, eller genom intern och extern samverkan med kollegor från andra verksamheter eller personer med andra uppdrag osv. Praktiskt lärande är också en sorts fortbildning.

utbildningsstudier vid Uppsala universitet m.fl. menar att fortbildning ofta sker i form av halvdagsföreläsningar och att det finns forskning som visar att den typen av fortbildning inte ger så mycket effekt i klassrummet. Karlberg m.fl. menar vidare att det är viktigt att fråga medarbetare och chefer vilken fortbildning de vill ha samt ta reda på vilka resurser som finns i lärarkåren.

<https://skolvarlden.se/artiklar/forskning-ska-ge-skraddarsydd-fortbildning>

²¹ Sundsvalls kommun gjorde under ett år med start i september 2016 ett försök med arbetstidsförkortning, som innebar sex-timmars arbetsdag utan att det fick påverka kvaliteten för brukare, se sid 25.

Systematisk intern ärendehandledning under ledning av närmaste chef, i grupp eller individuellt, är ett led i medarbetares kompetensutveckling. Annat som bidrar till kompetensutveckling är att systematiskt arbeta med akt-granskning: att läsa varandras utredningar och att medarbetare ansvarar för olika områden eller har ansvar för vissa stödfunktioner i en förvaltning och även ingår det lokala kompetens- och utvecklingsforumet. Brukardelaktighet är ett annat område där kompetensutveckling inom staden kan göras utifrån de olika sätt frågan arbetas på i verksamheterna. Här handlar det om att systematisera ett erfarenhetsutbyte i staden och att därigenom få en kompetensutveckling.

Utan att ha struktur och organisation för hur nya kunskaper omsätts i praktiken kan de riskera att försvinna utan att ge någon påverkan på yrkesutövningen. Något som i förlängningen kan bli dränerande och skapa stress för den enskilde och även frustration över att inte (kunna) använda sig av nya kunskaper eller senaste forskningsrön.

Inom ramen för handlingsplanen föreslås att frågan om fortbildning vidgas utifrån ovanstående: vilken kunskap behöver verksamheten – vilka ska fortbildas för att verksamheten ska få ökad kompetens - hur ska ny kunskap användas i verksamheten – vilken effekt för verksamheten förväntas?

Förslag: se över hur arbetet med fortbildning och möjlighet till specialistutbildning kan utvecklas samt hur jämställdhetsperspektiv kan tas med i arbetet. Undersöka om särskilda aspekter för att öka likställigheten behöver lyftas och i så fall hur.

Regelbundet mottagande av studenter

Det har byggts ett stadsövergripande nätverk med VFU (verksamhetsförlagd utbildning) samordnare, en från varje stadsdelsförvaltning, som samordnas av socialförvaltningen. Nätverket träffas en gång per termin och vid dessa träffar deltar även VFU samordnare från Socialhögskolan vid SU, Ersta Sköndal Bräcke samt Södertörns högskola. En avsiktsförklaring för VFU arbetet har tagits fram och innebär att stadens förvaltningar har som målsättning att sammanlagt erbjuda 100 VFU platser per termin, fördelat på de tre lärosätena. VFU socionomer är i många fall blivande kollegor och staden har genom mottagandet av dem under VFU perioden möjlighet att bidra till att de blir förberedda på vad socionomyrket innebär i praktiken.

Studentmottagandet är ännu en fråga som de flesta stadsdelsförvaltningarna har arbetat med. I april 2019 har 13 av 14 stadsdelsförvaltningar samt socialförvaltningen en utsedd VFU samordnare. De senaste terminerna har lärosätena inte behövt använt alla VFU platser som staden har erbjudit. Stadens VFU samordnare arbetar med att ta fram rutiner och stödmaterial för studentmottagandet vilket innebär avlastning för handledare och enheter samt ökad likställighet i staden.

Förslag: se över hur arbetet med studentmottagande i staden kan utvecklas samt hur jämställdhetsperspektiv kan tas med i arbetet. Undersöka om särskilda aspekter för att öka likställigheten behöver lyftas och i så fall hur.

Mottagande av traineer

Åren 2013-2015 prövades en modell för att ta emot traineer i verksamheterna som riktades till studenter vid sista året på socionomutbildningen. Många traineer var nöjda med att få en mer omfattande erfarenhet av arbetet och kunde sedan rekryteras av verksamheterna. Syftet att minska steget mellan skola och arbetsliv samt förenkla rekryteringen av personal nåddes alltså i många fall. Det VFU mottagande som staden i dag har arbetat fram motsvarar i vissa delar det stöd som ingick i traineeprogrammet. Idag har staden ett övergripande traineeprogram som vänder sig till nyutexaminerade akademiker som rekryteras till tillsvidareanställningar i stadens förvaltningar och bolag. Programmet bidrar till stadens kompetensförsörjning och stärker stadens attraktivitet som arbetsgivare. Under det första anställningsåret deltar traineerna i cirka 40 utbildningsdagar parallellt med det ordinarie arbetet. I programmet får deltagarna kunskap om stadens vision, mål, organisation och styrning. Programmet innehåller också ett antal skraddarsydda moment som syftar till att främja personlig utveckling, som till exempel självkännedom, kommunikation och grupprocesser men också till att stärka självledarskapet. När det gäller trainee-mottagandet i staden har det från verksamheter lyfts förslag om att det ska finnas traineeprogram för såväl chefer som medarbetare.

Förslag: se över hur behov av traineemottagande av socionomstudenter i staden ser ut, om arbetet ska utvecklas samt hur jämställdhetsperspektiv kan tas med i arbetet. Undersöka om särskilda aspekter för att öka likställigheten behöver lyftas och i så fall hur.

Lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap

Lokaler och arbetsplatser liksom teknisk utrustning för arbetet påverkar arbetssituationen. På en del håll har det uppstått behov av plats för nya medarbetare vilket ibland har lösts genom flytt till nya lokaler, ombyggnad till kontorslandskap eller planer på att inrätta aktivitetsbaserade kontor. Satsningar på fler medarbetare och chefer ökar behov av kontorsutrymme vilket ofta är en fråga som engagerar medarbetare och är en viktig arena för delaktighet. I en mastersuppsats från 2011 framkommer att såväl kontorslandskap som aktivitetsbaserade kontor kan vara en utmaning när gäller upplevd hälsa för de som arbetar där och därför behöver vara mycket väl planerade. Kontorslandskap behöver utformas efter de uppgifter som de individer som ska arbeta där har och aktivitetsbaserade kontor är främst användbart i fall då medarbetare endast är på kontoret någon dag i veckan²². Arbetsmiljöverket menar att: ”En forskningsstudie har visat att cellkontor och flexkontor är de kontorstyper där medarbetarna mår bäst. Orsakerna till detta kan vara flera, och det är inte säkert att det är kontorstypen i sig som är avgörande. Det viktigaste är att medarbetarna känner att de själva har inflytande på och kan påverka sin arbetssituation, och att arbetsplatsen är utformad så att den passar de aktuella arbetsuppgifterna.”²³ Den genomgripande digitala utveckling som staden befinner sig i genom det genomgripande digitaliseringsarbete som pågår kommer innebära utveckling och förändring för chefer och medarbetare.

Förslag: se över hur arbetet med lokaler och fungerande arbetsredskap i staden kan utvecklas samt hur jämställdhetsperspektiv kan tas med i arbetet. Undersöka om särskilda aspekter för att öka likställigheten behöver lyftas och i så fall hur.

²² ”Påverkas medarbetarna av flytt från enskilda kontor till kontorslandskap?” Medicinska fakulteten, Institutionen för hälsa, vård och samhälle, Avdelningen för sjukgymnastik, 2011 Masteruppsats av en ergonom och hälsoutvecklare på Previa http://old.previa.se/upload/Aktuellt/uppsats_ht11.pdf s.5.

²³ www.arbetsmiljoverket.se
<https://www.av.se/inomhusmiljo/lokaler-och-arbetsutrymme/lokalernas-storlek/olika-typer-av-kontorslokaler/>

Uppföljning av arbetet med handlingsplanen

Arbetet enligt handlingsplanen förväntas bidra till att en förbättrad arbetssituation för de anställda samt till att kvaliteten på socialtjänstens och äldreomsorgens verksamheter är god och blir mer likvärdig över staden. Varje stadsdelsförvaltning är självständigt ansvarig för arbetssituationen för sina medarbetare. För att Stockholms stad ska kunna erbjuda stadens medborgare en service av hög kvalitet och vara en attraktiv arbetsgivare för både chefer och medarbetare är det nödvändigt med ett pågående utvecklingsarbete inom de områden som lyfts i handlingsplanen. Socialförvaltningen, äldreförvaltningen och stadsledningskontoret fortsätter att stödja stadsdelsförvaltningarna i arbetet. Centralt kommer utvecklingen vad gäller:

- antal konsulter,
- antal VFU platser
- personalrörligheten
- uppföljning av arbetet mot hot och våld
- uppföljning av arbetet med jämställdhet

att följas och redovisas i T2.

Stadsdelsförvaltningarna ansvarar för att följa upp övergripande måluppfyllelse och resultat i form av minskad personalrörlighet och förbättrad arbetssituation. De lokala styrgrupperna rekommenderas att ta fram konkreta och mätbara delmål för de olika utvecklingsområdena i handlingsplanen.

Exempelvis:

- sjukfrånvaro
- personalrörlighet
- brukarundersökningar
- uppföljning av arbetet mot hot och våld
- uppföljning av arbetet med jämställdhet
- beskrivning av styrgruppens sammansättning och samarbete med fackliga representanter

att följas och redovisas i T2.

Hur kan erfarenheter och exempel spridas i staden mellan sdf och inom sd

Stockholms stad är en stor arbetsgivare. De många medarbetare och chefer som finns inom myndighetsutövningen har tillsammans omfattande kompetens och erfarenheter. Dock finns det en utmaning är det gäller att sprida kunskaper, erfarenheter och lärande exempel mellan förvaltningar, verksamheter och enheter. Det har gjorts en serie artiklar på intranätet där varje stadsdelsförvaltning från B till Ö en gång 2017 och en gång 2018 beskrev det arbete som har gjorts inom ramen för arbete enligt handlingsplanen, som ett sätt att sprida erfarenheter. Det finns också en samarbetsyta på intranätet för handlingsplanen: Arbetssituation socialt arbete där varje sdf har en egen underwebbsida. Men frågan om kommunikation av arbetet enligt handlingsplanen kommer under 2019 att diskuteras och metoder att utvecklas. Det finns många exempel och erfarenheter i olika frågor som verkligen skulle kunna öka stadens samlade kompetens om de spreds vidare.

Det fortsatta arbetet

Socialtjänsten står ständigt inför nya utmaningar och viktiga utgångspunkter för att möta dessa, är att personalsituationen är stabil och att stadens invånare har ett högt förtroende för socialtjänsten. Arbetet enligt handlingsplanen är fortfarande i sin linda. Att implementera nya arbetssätt tar tid. Socialstyrelsen talar om två till fyra år och om vikten av vidmakthållande ”När mer än hälften av de professionella använder den nya metoden på det sätt som avsetts kan man tala om att metoden är implementerad. Verksamheter som har lyckats bibehålla ett evidensbaserat arbetssätt har ofta starka ledare som lyckats med att visa fördelarna med att driva en verksamhet baserad på kunskap om forskning. Goda ledare skapar ett arbetsklimat som stödjer en ständig utveckling och förbättring av de insatser som ges, med fokus på att förbättra för slutmålgruppen.”²⁴

²⁴ <https://www.socialstyrelsen.se/evidensbaseradpraktik/omimplementering>

Bilaga 1. Stödfrågor för jämställdhetsarbetet

SKL lyfter en metod för att arbeta med jämställdhetsanalys: ”Sjuan” ur vilken dessa frågor är hämtade. Frågorna syftar till att stödja ett jämställdhetsperspektiv:

- Uppfyller verksamheten sina mål lika väl för kvinnor som för män?
- Kan kvinnor och män påverka verksamheten lika mycket?
- Fördelas resurser (utbildning, material, personaltid, lokaler med mera) jämnt mellan kvinnor och män?

I SKL:s projekt Modellkommuner används en checklista för att en kommun/verksamhet ska få en uppfattning om hur rörelsen mot jämställdhetsintegrering ser ut:

- Vi säkerställer kompetens för att arbeta med jämställdhetsintegrering
- Vårt tillvägagångssätt kan systematiseras och överföras till andra verksamhetsområden och kommuner
- Vi har tagit politiskt beslut om jämställdhetsintegrering
- Den politiska ledningen tar ansvar för att sprida resultat och omsätta till långsiktiga effekter i organisationen
- De högsta cheferna tar ansvar för att sprida resultat och omsätta i verksamheten
- Vi har en tydlig bild över vårt styr och uppföljningssystem
- Perspektivet är synligt i mål, budget och andra styrdokument
- Vi sätter övergripande jämställdhetsmål eller jämställdhetsintegrerade mål
- I beslutsunderlag beskriver vi konsekvenser för kvinnor/män, flickor och pojkar
- Vi redovisar könsuppdelad statistik på alla nivåer i uppföljningen
- Vi kommenterar och analyserar vi den könsuppdelade statistiken i uppföljningen
- Vi följer upp jämställdhet i ordinarie verksamhets- och budgetuppföljning
- Vi har åstadkommit konkreta och hållbara förbättringar i olika verksamhetsområden
- Vi säkerställer kompetens för att arbeta med jämställdhetsintegrering
- Vårt tillvägagångssätt kan systematiseras och överföras till andra verksamhetsområden och kommuner.

Bilaga 2. Kompetens-utvecklingsforum

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

Arbetsuppgifterna kan variera och ligga på olika funktioner som är nödvändiga för att utveckla, kvalitetssäkra och stabilisera verksamheten. Ett kompetens- och utvecklingsforum kan vara ett naturligt nav att knyta medarbetare med olika funktioner till. Det kan handla om arbetsuppgifterna:

- Introduktion av nyanställda handläggare
- Mentorskap – ge stöd och handledning i det dagliga arbetet för nyanställda handläggare
- Hålla verksamheterna uppdaterade på senast tillgängliga kunskap och arbetsmetoder
- Arbeta med utveckling och kvalitetshöjning av befintliga arbetsverktyg; t.ex. ASI, DUR, BBIC, ÄIBIC och MI
- Stöd vid rekrytering
- Arbeta med systematisk uppföljning av arbetet
- Arbeta med systematiskt förbättringsarbete
- Internkontroll av hur lagar och rutiner uppfylls
- Stöd vid fortbildning
- Stöd vid verksamhetsplanering/verksamhetsförändring
- Framtagande och implementering av nya rutiner och arbetssätt
- Arbeta med utveckling av samverkan både internt och externt
- Bidra till utveckling av beprövad erfarenhet och delta i forsknings- och utvecklingsprojekt t ex brukardelaktighet och brukarinflytande
- ha SIP samordnar uppdrag
- uppdrag att arbeta med stadens utveckling av sociala system
- arbeta med HBTQ frågor
- arbeta med barnrättsperspektiv
- arbeta med demokratifrågor
- ha samordnaruppdrag VFU
- uppdrag att arbeta för jämlikhet och jämställdhet

Bilaga 3. Administrativa uppgifter handläggare

Nedanstående lista innehåller exempel på uppgifter som kan flyttas från socialsekreterare och biståndshandläggare till en personal med administrativ funktion:

- Undersöka samhörighet vid anmälan/ansökan
- Aktualisera ett ärende
- Beställa akt
- Returnera akt
- Skriva in beslut i Paraplyet
- Brev till klienter/enskilda
- Boka tider för möten/hembesök/vårdplanering med klienter/enskilda
- Boka tolk
- Boka rum
- Boka möten med interna samarbetspartners
- Boka möten med externa samarbetspartners,
- Kopiera arkivmaterial till klienter/enskilda
- Leta boenden
- Sms påminnelser till klienter
- Praktisk introduktion till nyanställda
- Föra in anmälningar som ej inleds utredning på i pärm
- Gallring och rensning av akter
- Hjälpa till att svara i telefon
- Söka boenden
- Avgiftshandläggning inklusive beslut (efter delegation)
- Upprätta individuella avtal
- Föra in statistik
- Ansvara för ändringar av turbundna resor
- Fakturagranskning
- Registrering av inkomna handlingar
- Datainsamling
- Avgiftsberäkningar
- Hantera färdtjänst/riksfärdtjänst
- Hantera fakturor
- Sköta avtal med vårdgivare
- skriva protokoll vid APT
- Göra registerkontroll och hjälpa till vid t.ex. journalföring av handlingar.

Bilaga 4. Administrativa uppgifter chef

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

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

Bilaga 5. Underlags- och referenslista

Underlag i arbetet med den reviderade handlingsplanen

Utgångspunkten för arbetet har varit handlingsplanen för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare V 180202 och ett stort antal samtal och möten med medarbetare och chefer i staden, t.ex.:

- enskilda chefer och medarbetare i staden,
- strategkollegor på socialförvaltning och strateg på äldreförvaltningen
- fackliga företrädare,
- stadens äldreombudsman
- strateg för jämställdhet på stadsledningskontoret
- olika chefsnätverk
- högskolor och lärosäten
- kontinuerligt samarbetet med socialhögskolan i Stockholm
- stadens VFU samordnare i stadsdelsförvaltningarna

Referenser

Stockholms stads handlingsplan för att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och bi-ståndshandläggare

VERSION 2018-02-02

[Handlingsplan v180202..](#)

Budget 2019 för Stockholms stad och inriktning för 2020-2021 samt ägardirektiv 2019-2021 för koncernen Stockholms Stadshus AB Dnr KS 2018/1502

[Stockholms-stad-budget-2019.pdf](#)

Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn

Huvudbetänkande av Tillitsdelegationen

Stockholm 2018 SOU 2018:47

<https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2018/06/sou-201847/>

Översyn av socialtjänstlagen

Socialdepartementet Dir. 2017:39

<https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/kommittedirektiv/2017/04/oversyn-av-socialtjanstlagen/>

Betydelsen av socialtjänstens organisering och ärendebelastning för kvaliteten i verksamheten En kunskapssammanställning

[www.socialstyrelsen.se.september](http://www.socialstyrelsen.se/september) 2018

<https://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/2106/2018-8-9.pdf>

Stadsledningskontoret Stockholms stad

Stöd i arbetsmiljöarbete

<https://samarbete.stockholm.se/sites/AML/SitePages/Startsida.aspx>

SKL: Resultatrapport från en satsning på jämställdhetsintegrerad ledning och styrning, **Modellkommuner 2017-2018**.

<https://skl.se/Resultatrappor.Modellkommuner2017-2018.pdf>

Prioriteringar för forskning om socialtjänsten: perspektiv från brukare, policy och praktik. Forte, ISBN: 978-91-88561-21-3

Forte – Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd

<https://forte.se/publikation/prioriteringar-forskning-om-socialtjansten/>

Påverkas medarbetarna av flytt från enskilda kontor till kontorslandskap?

Medicinska fakulteten, Institutionen för hälsa, vård och samhälle, Avdelningen för sjukgymnastik, 2011 Masteruppsats av en ergonom och hälsoutvecklare på Previa

http://old.previa.se/upload/Aktuellt/uppsats_ht11.pdf s.5.

Arbetsmiljöverket

[https://www.av.se/inomhusmiljo/lokaler-och-](https://www.av.se/inomhusmiljo/lokaler-och-arbetsutrymme/lokalernas-storlek/olika-typer-av-kontorslokaler/)

[arbetsutrymme/lokalernas-storlek/olika-typer-av-kontorslokaler/](https://www.av.se/inomhusmiljo/lokaler-och-arbetsutrymme/lokalernas-storlek/olika-typer-av-kontorslokaler/)

www.arbetsmiljoverket.se

Handläggare
Lii Drobus
Telefon: 08 508 25 252**Till**
Socialnämnden
2019-06-18
Äldrenämnden
2019-06-18

Stockholms stads handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare 2019-2022

Reviderad version 2019-06-18

Förvaltningens förslag till beslut

1. Nämnden godkänner den reviderade versionen av Stockholms stads handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare 2019-2022.
2. Ärendet överlämnas till stadsdelsnämnderna för kännedom.

Lena Lundström Stoltz
FörvaltningschefPatric Rylander
Tf. Förvaltningschef

Sammanfattning

Syftet med Stockholms stads handlingsplan för förbättrad arbetssituation är att staden ska kunna erbjuda dess invånare en socialtjänst och äldreomsorg av god kvalitet. Arbetet utifrån handlingsplanen omfattar verksamheterna ekonomiskt bistånd, socialpsykiatri, missbruk, stöd till funktionsnedsatta, äldre samt barn och unga. Siffror för den övergripande personalrörligheten visar att den sedan 2016 har minskat för både socialsekreterare och biståndshandläggare. I likhet med den minskade personalrörligheten har också stadens behov av socionomkonsulter minskat kraftigt under motsvarande period. Den reviderade versionen av handlingsplanen består av en uppdatering av 13 fokusområden samt skrivningar om arbete mot hot och våld och för säkerhet, om arbete för stärkt jämställdhet samt fördjupad samverkan med universitet och högskolor. Förvaltningarna föreslår att socialnämnden respektive äldrenämnden godkänner revideringen av handlingsplanen för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare.

Bakgrund

Socialtjänsten inkluderat äldreomsorgen i Stockholms stad har under det senaste decenniet ställts inför stora utmaningar i form av bland annat hög personalomsättning och ökande administrativa bördor för såväl medarbetare som chefer. För att möta detta pågår i staden sedan 2015 ett utvecklingsarbete inom socialtjänstens och äldreomsorgens myndighetsutövning. Basen i arbetet är handlingsplanen för förbättrad arbetssituation med 13 särskilt belysta områden. Dessa fokusområden, tillsammans med övriga frågor som lyfts i planen, bedöms ha en stark påverkan på arbetssituationen för medarbetare och chefer.

För att befästa den begynnande positiva utvecklingen när det gäller arbetssituationen inom myndighetsutövningen har beslut fattats om att arbetet med att förbättra arbetssituationen i enlighet med handlingsplanen för socialsekreterare och biståndshandläggare ska fortsätta. Vid socialnämndens sammanträde den 16 april 2019 fick socialförvaltningen i uppdrag att återkomma till nämnden med en uppdaterad handlingsplan för åren 2019-2022.

Ärendets beredning

Ärendet har utarbetats inom avdelningen för stadsövergripande sociala frågor i samråd med äldreförvaltningen och stadsledningskontoret och behandlats av socialförvaltningens ledningsgrupp. Samverkan med de fackliga organisationerna har skett i äldreförvaltningens förvaltningsgrupp den 12 juni 2019 och socialförvaltningens förvaltningsgrupp den 12 juni.

Kommunstyrelsens pensionärsråd har tagit del av ärendet den 11 juni 2019. Det för socialnämnden, äldrenämnden och överförmyndarnämnden gemensamma rådet för funktionshinderfrågor har haft möjlighet att ta del av ärendet den 13 juni 2019. Representanter för den centrala styrgruppen för handlingsplanen har löpande kontakt med en facklig referensgrupp i vilken Vision och SACO ingår. Den fackliga referensgruppen har tagit del av planen.

Ärendet

För att kunna erbjuda stadens invånare verksamhet av god kvalitet behöver anställda inom socialtjänsten och äldreomsorgen ha goda förutsättningar att kunna utöva sitt arbete i enlighet med professionellt kunnande, yrkesetik och med lagstiftningens intentioner. Arbetet utifrån handlingsplanen omfattar verksamheterna ekonomiskt bistånd, socialpsykiatri, missbruk, stöd till funktionsnedsatta, äldre samt barn och unga. Siffror för den övergripande personalrörligheten visar att den sedan 2016 har minskat för både socialsekreterare och biståndshandläggare. I likhet

med den minskade personalrörligheten har också stadens behov av socionomkonsulter minskat kraftigt under motsvarande period.

Den forskare som sedan hösten 2016 har följt arbetet, framförallt via intervjuer med medarbetare och chefer, menar att det är tydligt att det arbete som pågår verkar ge positiva resultat. Arbetet enligt handlingsplanen är en pågående process och att implementera nya arbetssätt tar tid. Handlingsplanen har därför en fortsatt viktig funktion och arbetet förutsätter centralt och lokalt stöd för att fortsatt hålla en hög kvalitet och bidra till kontinuerlig kompetensutveckling av medarbetare.

De kommande åren lyfts arbetet med att fokusera på en trygg arbetsmiljö för medarbetare och chefer i syfte att motverka hot och våld in i arbetet, tillsammans med jämställdhetsarbete samt utvecklat och fördjupat samarbete med universitet och lärosäten. Arbetet utifrån 13 viktiga fokusområden som också stärker likställigheten i staden är fortsatt centralt, liksom arbete med uppföljning, utvärdering av effekter och nytta för brukare, samt medarbetares och brukares delaktighet.

Medarbetare och chefer är nyckelpersoner i det utvecklingsarbete som arbetet i enlighet med handlingsplanen innebär. Medarbetares delaktighet förutsätter att de är väl förtrodda med och involverade i arbetet liksom att medarbetare bidrar i arbetet med sin kompetens, erfarenheter och idéer. Chefers möjlighet att kunna bedriva ett nära och positivt ledarskap är bland annat beroende av arbetssituation, erfarenhet och ledningsstöd. Handlingsplanen kommer även i fortsättningen kunna modifieras under arbetets gång. I december 2020 kommer det centralt att göras en uppföljning av arbetet för att övergripande belysa effekter av arbetet enligt den reviderade handlingsplanen samt ta ställning till om någon ytterligare justering ska göras inför 2021. I december 2021 tar nämnden ställning till hur arbetet efter 2022 ska bedrivas. Det är nödvändigt att arbetet hela tiden svarar mot aktuella behov när det gäller chefers och medarbetares arbetssituation och möjlighet att erbjuda en socialtjänst och äldreomsorg av hög kvalitet.

Varje stadsdelsförvaltning är självständigt ansvarig för arbets-situationen i sin förvaltning. Socialförvaltningen, äldreförvaltningen och stadsledningskontoret fortsätter att stödja förvaltningarna i utvecklingsarbetet i enlighet med handlingsplanen. Den centrala styrgruppen leder och styr arbetet på övergripande nivå. I stadsdelsförvaltningarna är de lokala styrgrupperna, där

stadsdelsdirektörer ingår, motorer och de som leder och håller ihop arbetet.

Stadsdelsförvaltningarna ansvarar för att följa upp övergripande måluppfyllelse och resultat. Förslag på områden att följa upp och redovisa i tertialrapport 2 är t.ex. sjukfrånvaro, personalrörlighet, resultat från brukarundersökningar samt arbetet mot hot och våld och med jämställdhet. Centralt kommer utvecklingen vad gäller antal konsulter, antal VFU platser siffror för personalrörligheten samt arbetet mot hot och våld och jämställdhet att följas upp och redovisas i tertialrapport 2.

Stockholms stad är en stor arbetsgivare. De många medarbetare och chefer som finns inom myndighetsutövningen har tillsammans omfattande kompetens och erfarenheter. Dock finns det en utmaning när det gäller att sprida kunskaper, erfarenheter och lärande exempel mellan förvaltningar, verksamheter och enheter. Frågan om kommunikation av arbetet enligt handlingsplanen kommer under 2019 att diskuteras och metoder kommer att utvecklas. Det finns många exempel och erfarenheter i olika frågor som skulle kunna öka stadens samlade kompetens om de spreds vidare.

Genom att ta tillvara och sprida verkningsfulla och framgångsrika metoder och arbetssätt, som sprungit fram ur handlingsplanen, kan kompetensutveckling också nå medarbetare som arbetar inom andra områden än myndighetsutövning

Socialtjänsten står ständigt inför nya utmaningar och viktiga utgångspunkter för att möta dessa är att personalsituationen är stabil och att stadens invånare har ett högt förtroende för socialtjänsten.

Jämställdhetsanalys

Kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Genom att bedriva ett jämställdhetsintegrerande arbete inom sina verksamheter ska Stockholms stad möjliggöra ett aktivt jämställdhetsarbete vars syfte är att ändra attityder på ett personligt plan. Därför implementerar Stockholms stad aktivt Program för ett jämställt Stockholm som fungerar vägledande för nämnder och styrelsen i arbetet för jämställdhet. Jämställdhet är en fråga som föreslås ingå i det fortsatta arbetet med handlingsplanen.

När det gäller hur stor andel av kvinnor och män som är medarbetare inom socialtjänsten totalt inklusive äldreomsorgen är 79 procent kvinnor och 21 procent män. Inom respektive

verksamhetsområde är andelen kvinnliga medarbetare inom individ och familjeomsorg (IoF) 78 procent, inom stöd till funktionsnedsatta 74 procent och inom äldreomsorgen (ÄO) 81 procent. När det gäller andel kvinnor och män som är chefer inom socialtjänsten inklusive äldreomsorgen är totalt 83 procent av cheferna kvinnor. Inom IoF är 80 procent kvinnor, inom stöd till funktionsnedsatta är 78 procent kvinnor och inom ÄO är 88 procent av cheferna kvinnor.

Förvaltningarnas synpunkter och förslag

Förutom en uppdatering av 13 områden som särskilts lyfts i planen har frågor om hot, våld och säkerhet, om jämställdhet samt fördjupat samarbete med högskolor och lärosäten lyfts in och förtydligats inför det fortsatta arbetet enligt handlingsplanen.

Förvaltningarna föreslår att socialnämnden respektive äldrenämnden godkänner revideringen av handlingsplanen för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare.

Förvaltningarna föreslår vidare att ärendet överlämnas till stadsdelsnämnderna för kännedom.

Bilaga

Stockholms stads handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare 2019-2022.

§ 14**Stockholms stads handlingsplan för förbättrad
arbetssituation för socialsekreterare och
biståndshandläggare 2019-2022**

Dnr 3.1.1-217/2019

Socialnämndens beslut

1. Nämnden godkänner den reviderade versionen av Stockholms stads handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare.
2. Ärendet överlämnas till stadsdelsnämnderna för kännedom

Ärendet

Syftet med Stockholms stads handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare är att staden ska kunna erbjuda dess invånare en socialtjänst och äldreomsorg av god kvalitet. Arbetet utifrån handlingsplanen omfattar verksamheterna ekonomiskt bistånd, socialpsykiatri, missbruk, stöd till funktionsnedsatta, äldre samt barn och unga. Siffror för den övergripande personalrörligheten visar att den sedan 2016 har minskat för både socialsekreterare och biståndshandläggare. I likhet med den minskade personalrörligheten har också stadens behov av socionomkonsulter minskat kraftigt under motsvarande period. Den reviderade versionen av handlingsplanen består av en uppdatering av 13 fokusområden samt skrivningar om arbete mot hot och våld och för säkerhet, om arbete för stärkt jämställdhet samt fördjupad samverkan med universitet och högskolor. Förvaltningarna föreslår att socialnämnden godkänner revideringen av handlingsplanen för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare.

Socialförvaltningen hade redovisat ärendet i ett tjänsteutlåtande daterat den 27 maj 2019.

Beslutsordning

Nämnden ställde sig bakom förvaltningens förslag till beslut

Särskilt uttalande

Vice ordföranden Alexandra Mattsson Åkerström m.fl. (V),
ledamoten Karin Gustafsson m.fl. (S)

Stockholms förra majoritet satte igång ett omfattande arbete för att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare, som bland annat jobbar inom socialtjänsten och äldreomsorgen. Det är viktigt för stadens invånare att den nya blågröna majoriteten fortsätter det arbetet, men tyvärr tyder allt på att det istället nedprioriterats.

Den rödgrönrosa majoriteten tog år 2014 över en underfinansierad socialtjänst, och vi gjorde under fyra år stora ekonomiska förstärkningar. Faktum är att vi satsade nästan dubbelt så mycket på barn- och ungdomsvården under våra fyra år, som Alliansen hade gjort under de åtta föregående åren. Vi satte igång ett målmedvetet arbete och tog fram en handlingsplan för att öka möjligheterna för socialsekreterare och biståndshandläggare att ägna sig åt det som de är utbildade för att göra, vilket är socialt arbete. En del av detta arbete arrangerade vi genom träffar där hundratals medarbetare och chefer fick möjlighet att diskutera sin arbetssituation direkt med ansvariga politiker.

Vi genomförde också en särskild lönesatsning på de erfarna medarbetarna. Vi inrättade en kompetensutvecklingsfond på 200 miljoner kronor. Fonden finns till för att förstärka introduktionen för nyanställda, ge möjlighet till vidareutbildning för de som jobbat ett tag och bygga ut ledarskapsprogrammen för stadens chefer. Men vi blev långt ifrån klara. Den här satsningarna måste fortsätta för att ge alla de som arbetar inom socialtjänsten och äldreomsorgen det stöd och de utvecklingsmöjligheter de förtjänar. Det är därför glädjande att man inom berörda förvaltningar arbetar vidare och tar ställning i viktiga frågor som arbetsmiljön i kontorslandskap, fokus på arbetet gentemot klienterna och inte onödig byråkrati samt ett nära ledarskap med mera.

Vi hade ett bra samarbete med fackförbunden men de hade också inspel som vi tycker är viktiga att lyfta. I handlingsplanen ser vi att fackförbundens arbete finns beskrivet. Erfarenheter har visat att det är viktigt att facken och dess representanter får möjlighet att delta i arbetet i en större utsträckning än de gör idag och att dess roll stärks och förtydligas. Vi anser att de skrivningar som

idag står i handlingsplanen är aningen vaga för att på ett bra sätt garantera att facket kan göra det jobb som deras medlemmar förväntar av dem. Vi förutsätter att berörda fackförbund får möjlighet att jobba för att handlingsplanen och arbetet på arbetsplatserna går takt med de anställdas fackliga rättigheter.

När det gäller hot om våld så är det bra att handlingsplanen lyfter frågan, då det är viktigt att på allvar ta tag i frågan. Vår förhoppning är att handlingsplanens bidrar till att vi snabbt agerar mot hot och våld som riktar sig mot stadens anställda i tjänsten så att vi får resultat som ger en långsiktig och positiv effekt för de som arbetar i verksamheterna. Vi tror även här att det är viktigt att facken är involverade i diskussionen om hur arbetet ska genomföras”

Ersättaryttrande

Ersättaren Anna Bonnier Rantala (Fi) instämde i det särskilda uttalandet från (V),(S).

Justerat 2019-06-25

**Ordföranden Jan Jönsson (L) vice ordföranden
Alexandra Mattsson Åkerström (V)**

Vid protokollet.

Inga-Karin Mellberg
nämndsekreterare

Från: Ing-Marie Bromander <ing-marie.bromander@stockholm.se>
Till: Funktion Registrator <Funktion Registrator>
Bromma stadsdelsförvaltning <bromma@stockholm.se>
Funktion SD18 INFO <farsta@stockholm.se>
FunktionSD23 Hagersten-Liljeholmen officiella postlada <hagersten-liljeholmen@stockholm.se>
Funktion SD04 Hässelby-vällingby <hasselby-vallingby@stockholm.se>
Administration SD08 INFO <kungsholmen@stockholm.se>
Info SD09 norrmalm <norrmalm@stockholm.se>
Funktion SD01 info <rinkeby-kista@stockholm.se>
Funktion SD15 Skarpnäck <skarpnack@stockholm.se>
InfoSD24 DIARIUM <skarholmen@stockholm.se>
Funktion SD03 STADSDEL <spanga-tensta@stockholm.se>
"Administration soder@stockholm.se" <soder@stockholm.se>
Funktion E-POST_EAV <eav@stockholm.se>
AdministrationSD21 ALVSJOSTADSDELSNAMND <alvsjo@stockholm.se>
"Info SD10ostermalm@stockholm.se" <ostermalm@stockholm.se>
Ärende: Beslut § 14 socialnämndens sammanträde 18 juni 2019
Datum: 6/25/2019 9:08:06 AM

För kännedom till stadsdelsnämnderna

Ärende: Stockholms stads handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare 2019-2022

Med vänliga hälsningar

Ing-Marie Bromander, registrator

Socialförvaltningen, administrativa avdelningen

Besöksadress: Storforsplan 44, 123 47 Farsta

Postadress: Box 44 123 21 Farsta

Telefon: 08-508 250 02

E-post: ing-marie.bromander@stockholm.se

www.stockholm.se

<http://slk.intranat.stockholm.se>

Information om behandling av personuppgifter

Inom Stockholms stad är det respektive nämnd eller styrelsen i det bolag som hanterar personuppgifterna, som är personuppgiftsansvarig.

På stockholm.se/dataskydd hittar du information om stadens

behandling av personuppgifter.

Ej verkställda beslut, kvartal 2,
2019

15

HV 2019/375

Handläggare
Susanne Rydberg-Lif
Telefon: 0850805097**Till**
Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd
2019-08-29

Ej verkställda beslut, kvartal 2, 2019

Förslag till beslut

Stadsdelsnämnden tar del av förvaltningens redovisning av ej verkställda beslut och lägger den till handlingarna.

Bakgrund

Enligt socialtjänstlagen (SoL) och lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) ska kommuner varje kvartal rapportera till Inspektionen för vård och omsorg (IVO) de beslut om bistånd enligt SoL och insatser enligt LSS som inte har kunnat verkställas inom tre månader. Rapporteringen gäller även avbrott i verkställighet och verkställda bistånd eller insatser som tidigare rapporterats som ej verkställda. Samma rapportering lämnas till kommunens revisorer, äldre- och socialnämnden. De båda facknämnderna rapporterar vidare till kommunfullmäktige.

Ärendets beredning

Ärendet har utarbetats inom Avdelningen för individ- och familjeomsorg i samverkan med Avdelningen för äldreomsorg samt Avdelningen för funktionsnedsättning och socialpsykiatri.

Ärendet

Rapporteringen till IVO gäller kvartal 2, 2019. Inom Avdelningen för äldreomsorg har sju ej verkställda beslut rapporterats som gäller vård- och omsorgsboende, fyra ej verkställda beslut som gäller servicehus och fem beslut som gäller dagverksamhet. I flertalet av de ej verkställda besluten har den äldre fått erbjudanden, men tackat nej.

Avdelning för funktionsnedsättning och socialpsykiatri har ett ej verkställt beslut som gäller bostad med särskild service enligt LSS. Beslutet kommer verkställas den 1 augusti 2019. Ett ej verkställt beslut gäller bostad enligt 4 kap 1 § SoL. Den enskilde har fått ett erbjudande men tackat nej.

Avdelningen för individ- och familjeomsorg hade inga ej verkställda beslut kvartal 2.

Denise Melin
Stadsdelsdirektör

Fredrik Skoglund	Kerstin Medin	Eva Frykler
Avdelningschef	Avdelningschef	Avdelningschef

Bilagor

1. Ej verkställda beslut kvartal 2, 2019, Avdelningen för äldreomsorg.
2. Ej verkställda beslut kvartal 2, 2019, Avdelningen för funktionsnedsättning och socialpsykiatri.

Attesterat av

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

Namn	Datum
Denise Melin, Stadsdelsdirektör	2019-08-09
Fredrik Skoglund, Ansvarig	2019-08-07

Rapportering av ej verkställda beslut inom Funktionsnedsättning enligt lag om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) kvartal 2, 2019.

Insats	Beslutsdatum	Kommentar	Verkställt datum
Bostad med särskild service för vuxna eller annan särskilt anpassad bostad för vuxna 9§9 LSS.	2018-02-15	Har blivit erbjuden bostad. Beslutet verkställs 1/8-19.	
Bostad med särskild service för vuxna eller annan särskilt anpassad bostad för vuxna 9§9 LSS.	2018-07-20		2019-06-18
Boende enligt 4 § 1 SoL	2018-03-20	Tackat nej till erbjuden plats på boende enligt SoL 2018-08-28. Klienten är beviljad korttidsboende enligt SoL sedan 2018-05-03 i väntan på rätt boende enligt SoL.	

Rapportering av ej verkställda beslut inom äldreomsorgen enligt socialtjänstlagen (SoL), kvartal 2, 2019

Insats	Beslutsdatum	Kommentar	Verkställt datum
Vård och omsorgsboende	2017-07-13	Erbjuds plats 2019-04-25, 2019-05-17, 2019-06-19 på samma ställe Den enskilde tackar nej till samtliga erbjudanden.	
Vård- och omsorgsboende	2018-06-05	Bor på vård- och omsorgsboende med somatisk inriktning. Har fått demensdiagnos och avvaktar ledig plats på rekommenderat boende. Behöver utredas om behovet kvarstår.	
Vård- och omsorgsboende	2018-07-06		Verkställt 2019-05-16
Vård- och omsorgsboende	2018-08-06	Bor i dagsläget på vård- och omsorgsboende. Har beviljats profilboende och endast 1 boende med rätt inriktning har gått med på att ta emot den enskilde. Regelbunden kontakt med önskat profilboende angående köplacering.	

		Befintligt boende ersätts fr.o.m. 2019-02-13 enligt profilkostnad. Fråga om behov av profilboende kvarstår behöver utredas.	
Vård- och omsorgsboende	2018-09-21	Den enskilde avled 2019-05-19.	
Vård- och omsorgsboende	2019-01-11	Erbjuds plats 2019-04-09, 2019-06-17. Tackar nej. Vill avvakta med boende eftersom det fungerar bra i hemmet för närvarande.	
Vård- och omsorgsboende	2019-01-16	Erbjuds plats 2019-01-29, 2019-03-21, 2019-06-03. Vill vänta på önskade boende. Båda boenden har många i kön.	
Vård- och omsorgsboende	2019-02-20	Erbjuds plats 2019-02-21, 2019-05-08, 2019-07-4. Tackar nej. Vill endast till önskat boende. Är nu på andra plats i kön.	
Vård- och omsorgsboende	2019-03-04	Erbjuds plats 2019-02-21, 2019-05-08, 2019-07-4. Tackar nej. Vill endast till önskat boende. Är nu på andra plats i kön.	Verkställt 2019-06-15
Vård- och omsorgsboende	2019-03-20	Den enskilde har fått bifall till vård och omsorgsboende med somatisk inriktning från förvaltningsrätten efter	

		överklagan. Den enskilde vill endast till profilboende men har inget beslut om detta, är under utredning. Han vill inte stå i kö till somatiskt vård och omsorgsboende.	
Servicehus	2017-12-19	Erbjuds plats 2019-04-03, 2019-06-24. Tackar nej då hon inte vill flytta än. Har fått erbjudande till önskat boende ett flertal gånger men tackar ändå nej.	
Servicehus	2018-03-27	Tackar nej till erbjudande om servicehuslägenhet. Är inte beredd att flytta. Har sedan senaste rapporteringstillfället sökt vård och omsorgsboende men återtagit densamma. Hemsituationen fungerar väl. Vid samtal med den enskilde 2019-07-08 återtar han ansökan om servicelägenhet.	
Servicehus	2018-04-19		Verkställt 2019-05-28
Servicehus	2018-04-30	Erbjuds plats 2019-05-23, 2019-07-01. Tackar nej.	

		Vill vänta till önskat boende..	
Servicehus	2018-07-27	Vill avvakta from 2019-04-02 fram till dess behovet är aktuellt. Står ej längre i någon kö men vill inte återta ansökan.	
Servicehus	2018-09-27		Verkställt 2019-05-28
Dagverksamhet	2018-10-25		Verkställt 2019-06-14
Dagverksamhet	2019-01-07	Står i kö from 2019-07-09 till tre verksamheter. Har tidigare inte stått i någon kö.	Verkställt 2019-01-15
Dagverksamhet	2019-02-06	Vill inte vara på erbjuden plats. Vill stå i kö till annan verksamhet men först from september 2019..	
Dagverksamhet	2019-02-25	Den enskilde vill inte till dagverksamhet varför någon verksamhet ej är vald. Hon står inte i någon kö. Efter samtal med anhörig där samtycke finns, vill de att beslutet står kvar men inget önskemål om vilken verksamhet som önskas.	
Dagverksamhet	2019-02-28	Den enskilde fick erbjudande redan 2019-06-24 men blev inlagd på sjukhus.	

		Dagverksamheten kan påbörjas 2019-07-15.	
Dagverksamhet	2019-03-01	Vill endast till önskad verksamhet. Har stått i kö from 2019-04-16.	
Dagverksamhet	2019-03-06	Erbjuds plats 2019-04-25. Vill avvakta med dagverksamheten till efter sommaren.	

Anmälan av medborgarförslag som inte hanteras på nämnd

16

HV 2019/82

Handläggare
Dani Cohen
Tel 08 508 04518**Till**
Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd
2019-08-29

Anmälan av medborgarförslag som inte hanteras på nämnd

Förslag till beslut

Stadsdelsnämnden lägger anmälan till handlingarna

Sammanfattning

Enligt nämndens rutiner ska alla förslag med rubriken ”medborgarförslag” anmälas till nämnd på lista, även om de inte ska tas upp för behandling på nämnd.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts på strategiska enheten

Ärendet

Enligt nämndens rutiner ska alla förslag med rubriken ”medborgarförslag” anmälas till nämnd på lista, även om de inte ska tas upp för behandling på nämnd.

Följande sådana medborgarförslag har hanterats:

DNR	Medborgarförslag	Hantering
HV 2019/148	Medborgarförslag om att göra Hässelbyloppets bana till en hälsans stig	Skickad till idrottsförvaltningen
HV 2019/286	Medborgarförslag om idrott och kultur, samt personaltillsättning av enskild person.	Besvarad direkt om att det faller utanför nämndens riktlinjer för medborgarförslag

Attesterat av

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

Namn	Datum
Denise Melin, Stadsdelsdirektör	2019-08-12

Tjänstemannabeslut fattade på delegation

17

HV 2019/8

Handläggare
Malin Lejonqvist
Telefon: 0850804026**Till**
Hässelby Vällingby stadsdelsnämnd
2019-08-29

Tjänstemannabeslut fattade på delegation

Avseende tidsperioden 2019-05-22 till 2019-07-11

Förslag till beslut

Anmälan läggs till handlingarna

Sammanfattning

Stadsdelsdirektören har delegation att fatta beslut enligt delegationsordningen. Hen har också rätt att vidaredelegera beslut till tjänstemän. Beslut fattade på delegation enligt den här ordningen ska anmälas till nämnd.

HV 2019/179	Remissvar om rivning av och nybyggnad av kolonistuga vid Stugängens koloniförening	2019-05-22	Avdelnings- chef
HV 2019/113	Remiss av inbjudan till samråd gällande ny markförlagd 220 kV-ledning mellan Lövsta och Beckomberga	2019-04-29	Avdelnings- chef
HV 2019/238	Anmälan, utredning och åtgärdsplan vid kränkande särbehandling på förskola	2019-05-27	Förskolechef
HV 2019/241	Anmälan, utredning och åtgärdsplan vid kränkande särbehandling på förskola	2019-05-02	Förskolechef
HV 2019/243	Uppsägning av förskoleplats då platsen står outnyttjad	2019-05-28	Förskolechef
HV 2019/247	Sekretessförbehåll för utlämning av orosanmälan samt förhandsbedömningar - för forsknings och uppföljningsändamål med SKL	2019-05-09	Avdelnings- chef

HV 2019/248	Sekretessförbehåll för utlämning av orosanmälan samt förhandsbedömningar - för forsknings och uppföljningsärendamål med SKL	2019-05-03	Avdelnings- chef
HV 2019/266	Uppsägning av förskoleplats då platsen står outnyttjad	2019-06-03	Avdelnings- chef
HV 2019/269	Beslut om avsteg från uppsägning av förskoleplats	2019-06-05	Avdelnings- chef
HV 2019/270	Svar på remiss om uppställning av återvinningsstation bredvid Backtimjegränd 1. Utan erinran	2019-06-10	Avdelnings- chef
HV 2019/288	Avsteg från regler för förskoleplats på grund av särskilda skäl	2019-06-04	Avdelnings- chef
HV 2019/292	Uppsägning av förskoleplats då platsen står outnyttjad	2019-06-12	Avdelnings- chef
VH 2019/254	Internremiss: Avloppsledning i Stugängen i Grimsta Naturreservat	2019-06-19	Avdelnings- chef

Denise Melin
Stadsdelsdirektör

Avdelningschef

Attesterat av

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

Namn	Datum
Denise Melin, Stadsdelsdirektör	2019-08-14

Ärendelista

18

HV 2019/9

Diarienummer	Ärenderubrik
HV 2019/420	Revidering av delegationsordning
HV 2019/419	Polisanmälan om skadegörelse på Hässelby Torg 20-22
HV 2019/418	Brev om skickat tomt kuvert
HV 2019/417	Medborgarförslag om drönare istället för polishelikoptrar
HV 2019/416	Medborgarförslag om ängsmark
HV 2019/415	Beröm för biståndshandläggning
HV 2019/414	Synpunkt om enheten för råd och stöd
HV 2019/413	Beslut från Datainspektionen om personuppgiftsincident
HV 2019/412	Förslag om verksamhet på växthuset vällingby
HV 2019/411	Klagomål på budget och skuldrådgivning
HV 2019/410	Polisanmälan om stöld på förskola
HV 2019/409	Bekräftelse på anmälan av Stöld av mobiltelefoner
HV 2019/408	avslut av avvikelse
HV 2019/407	Klagomål på Sefarens vård och omsorgsboende
HV 2019/406	Klagomål på beställarenheten äldre
HV 2019/405	Synpunkter på äldre direkt
HV 2019/404	Korrespondens vad gäller synpunkter på information om öppettider för parklek
HV 2019/403	Klagomål på Vällingby hemtjänst
HV 2019/402	Polisanmälan om skadegörelse på förskolan Gulsippan
HV 2019/401	Beslut att avsluta ärende om personuppgiftsincident
HV 2019/400	Beslut om avslut av personuppgiftsincident
HV 2019/399	Avvikelse om bristande läkemedelshantering
HV 2019/398	Synpunkt på koppargårdens vård och omsorgsboende
HV 2019/397	Synpunkt på koppargårdens vård och omsorgsboende
HV 2019/396	Synpunkter på förskolan Äppelgården
HV 2019/395	Kränkande särbehandling i förskola
HV 2019/394	Klagomål på Olivia hemomsorg
HV 2019/393	Klagomål på handläggning av enskilt ärende inom funktionshinder

HV 2019/392	Synpunkter på Fristads servicehus
HV 2019/391	Synpunkter på Attendo Hässelby
HV 2019/390	Brev om avvikelse
HV 2019/389	Avtal för vikariehanteringssystem
HV 2019/388	Remiss av Näringslivspolicy för Stockholms stad,
HV 2019/387	Svar angående begäran om registerutdrag
HV 2019/386	Ansökan om idéburet offentligt partnerskap
HV 2019/385	Klagomål på Hässelby hemtjänst
HV 2019/384	Remiss om Regional överenskommelse om samverkan vid utskrivning från sluten hälso- och sjukvård i Stockholms län
HV 2019/383	Synpunkt på beställarenheten äldreomsorg
HV 2019/382	Synpunkt på beställarenheten äldreomsorg
HV 2019/381	Synpunkt på Olivia hemtjänst
HV 2019/380	Klagomål äldreomsorg
HV 2019/379	Direktupphandling av sopkärl och skyltar i sophus, förskolan Snårvinden
HV 2019/378	Avregistrering av livsmedelsverksamhet på grund av upphörd verksamhet, Viljan
HV 2019/377	Inkomna synpunkter som berör mark invid förskolan Äventyret
HV 2019/376	Månadsrapport juli 2019
HV 2019/375	Ej verkställda beslut, kvartal 2, 2019
HV 2019/374	Riktlinjer för direktupphandling för Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd
HV 2019/373	Klagomål på Freja assistans
HV 2019/372	Uppsägning av plats i förskola
HV 2019/371	[MAKULERAD:Felregistrerat]Klagomål
HV 2019/370	Inkommen avvikelse från Hässelby vårdcentral riktad till Shanar
HV 2019/369	Synpunkt på Olivia hemtjänst
HV 2019/368	Synpunkt på förskolan Futurum
HV 2019/367	Synpunkt Beställarenheten äldreomsorg
HV 2019/366	Synpunkt Skolörtens servicehus
HV 2019/365	Synpunkt på äldreomsorg
HV 2019/364	synpunkt på Attendo Hässelby hemtjänst

HV 2019/363	Bekräftelse på upphörd verksamhet, avregistrering av verksamhet med tillsyn enligt miljöbalken
HV 2019/362	Begäran enligt 15 § dataskyddsförordningen om registerutdrag
HV 2019/361	Polisanmälan
HV 2019/360	Meddelande från IVO om Rosenhill
HV 2019/359	Begäran om utfående av allmän handling
HV 2019/358	Synpunkt på Shanar vård och omsorg AB
HV 2019/357	Remiss Övergång till digital huvudakt inom socialtjänsten, överförmyndarverksamhet och kommunal hälso- och sjukvård
HV 2019/356	Kontrollrapport, livsmedelskontroll förskolan Draken
HV 2019/355	Ny föreståndare på Daglig verksamhet inom LSS Frösunda Activera Hundcenter
HV 2019/354	Klagomål på Attendo
HV 2019/353	Lex Sarah utredningsenheten barn och ungdom
HV 2019/352	Information om ny föreståndare på Daglig verksamhet inom LSS Frösunda Omsorg
HV 2019/351	Remiss om motion om hedersbelöning inom daglig verksamhet
HV 2019/350	Kontrollrapport, livsmedelskontroll förskolan Futurum
HV 2019/349	Kontrollrapport, livsmedelskontroll förskolan Viljan
HV 2019/348	Skriftlig varning
HV 2019/347	Övervägande om disciplinpåföljd
HV 2019/346	Klagomål på verksamheten Individ och familj
HV 2019/345	Synpunkter på Förskolan Gröna diamanten
HV 2019/344	Anmälan till huvudman vid kännedom om kränkande behandling - förskolan Gröna diamanten
HV 2019/343	Anmälan till huvudman vid kännedom om kränkande behandling - förskolan Tabulatorn
HV 2019/342	Anmälan till huvudman vid kännedom om kränkande behandling - förskolan diamanten
HV 2019/341	Kontrollrapport förskolan Mumindalen
HV 2019/340	Kontrollrapport Förskolan Äventyret
HV 2019/339	Ansökan Familjecentral Hässelby
HV 2019/338	Överenskommelse om förvaltningsintern uthyrning mellan AMF, Jobbtorg Vällingby och Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning
HV 2019/337	Samverkansöverenskommelse sommarlov 2019
HV 2019/336	Kontorsremisser för lokala åtgärdsprogram för Brunnsviken, Råcksta träsk, Trekanten samt Årstaviken.
HV 2019/335	Klagomål på verksamheten

HV 2019/334	Stockholms stads handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare 2019-2022
HV 2019/333	Personuppgiftsbiträdesavtal
HV 2019/332	Polisanmälan inbrottsförsök förskola
HV 2019/331	Rapport om helhetssyn och samordning av stödet till enskilda 18-30 år aktuella inom socialpsykiatri - funktionshindersinspektörernas rapport
HV 2019/330	Årsrapport Stockholmsenkäten 2018
HV 2019/329	Rapport om barnfamiljer med socialtjänstkontakt i Stockholms stad som lever under osäkra boendeförhållanden
HV 2019/328	Internremiss tennisbanor Skattegårdsvägen
HV 2019/327	Beslut om avslut av ärende av tillsyn enligt tobakslagen
HV 2019/326	Polisanmälan inbrott i lgh
HV 2019/325	Kontrollrapport förskolan Tumultgränd, livsmedelskontroll
HV 2019/324	Kontrollrapport Förskolan Björnen, Ivarkärrsvägen 4B, livsmedelskontroll
HV 2019/323	Kontrollrapport Förskolan Trollflöjten, livsmedelskontroll
HV 2019/322	Remiss om Motion om kulturhus i varje stadsdelsområde
HV 2019/321	Byggetablering Måbärsstigen/Fyrspanngatan
HV 2019/320	Remiss diverse badplatser i Stockholm
HV 2019/319	Synpunkt på Olivia hemomsorg Västerort
HV 2019/318	Avtal för handledning för familjeteamet
HV 2019/317	Samverkansöverenskommelse 2019 KFUM/KFUK
HV 2019/316	Samverkansöverenskommelse med syriska föreningen i Stockholm om Sommarlov i Stockholm 2019
HV 2019/315	Beslut om beviljade medel för kompetensutvecklingssatsning
HV 2019/314	Kontorsremiss om åtgärdsprogram om Råcksta träsk och Trekanten
HV 2019/313	Synpunkt på Hässelby Hemtjänst
HV 2019/312	Klagomål på Aros omsorg AB
HV 2019/311	Remiss av motion om central kostenhets för hållbar mat i stadens verksamheter
HV 2019/310	Klagomål/Eveo hemtjänst
HV 2019/309	Remiss Ansökan enskilt avlopp till slutna tank - Grimsta 1:2 (Stugängen)
HV 2019/308	Resultat brukarundersökning - Dagverksamheten 2019
HV 2019/307	Remiss av motion om staden behöver fler Stockholmsrum
HV 2019/306	Risk och sårbarhetsanalys

HV 2019/305	Vidaredelegation för upphandling av Bårtransporter av avlidna
HV 2019/304	Brev om avvikelse
HV 2019/303	Avslut av anställning, för övergång till sjuklön
HV 2019/302	Upphandling av dataskyddsombud - gemensam upphandling för Bromma, Spånga-Tensta, Rinkeby-Kista och Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnder
HV 2019/301	Synpunkter på Hässelby hemtjänst
HV 2019/300	Begäran om upplysningar i enskilt ärende
HV 2019/299	Klagomål på skolorten
HV 2019/298	Synpunkt på Vällingby hemtjänst
HV 2019/297	Synpunkt på utförare Olivia västerort
HV 2019/296	Klagomål utebliven hemvård, beställarenheten - äldre
HV 2019/295	Handlingar från Stugängens koloniträdgårdsförening
HV 2019/294	Synpunkter på Frihemmets servicehus
HV 2019/293	Skrivelse med synpunkter om Lövstaverket
HV 2019/292	Uppsägning av förskoleplats på grund av flytt till annan kommun
HV 2019/291	Synpunkt på Attendo Hemtjänst
HV 2019/290	Polisanmälan om skadegörelse på skolorstens servicehus
HV 2019/289	Samverkansöverenskommelse för sommarlov 2019
HV 2019/288	Avsteg från regler för förskoleplats på grund av särskilda skäl
HV 2019/287	Synpunkt på boendestöd
HV 2019/286	Medborgarförslag med oklart innehåll kring kultur och idrott, och om personaltillsättning
HV 2019/285	Samverkansöverenskommelse sommarlov 2019 Svenska med baby
HV 2019/284	Beslut om timavgift för tillsyn, förskolan Villekulla
HV 2019/283	Samverkansavtal mellan Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning och Stockholms läns landsting av Västerorts ungdomsmottagning
HV 2019/282	Utseende av utanordnare vid Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning
HV 2019/281	Provtagning av badvatten /plaskdammar - samlingsärende
HV 2019/280	Klagomål ekonomiskt bistånd
HV 2019/279	Klagomål på handläggning av enskilt ärende inom beställarenheten äldre
HV 2019/278	Brev om synpunkter i enskilt ärende inom ekonomiskt bistånd

HV 2019/277	Synpunkter på Attendo hemtjänst
HV 2019/276	Synpunkter på långsam handläggning inom LSS
HV 2019/275	Föranmälan om inspektion på Säteritaket
HV 2019/274	Brev om avvikelse - St Görans sjukhus
HV 2019/273	Förstärkt integrationsinsats- stadsdelsmammor 2.0
HV 2019/272	Medborgarförslag angående skötsel av grönytor
HV 2019/271	Polisanmälan av skadegörelse på skolörtens servicehus
HV 2019/270	Förvaltningsremiss avseende uppställning av återvinningsstation, bredvid Backtimjegränd 1
HV 2019/269	Avsteg från regel om uppsägning av förskoleplats på grund av särskilda skäl
HV 2019/268	Polisanmälan om bidragsbrott
HV 2019/267	Polisanmälan om skadegörelse på förskolan Brandliljan
HV 2019/266	Uppsägning av förskoleplats då platsen är outnyttjad
HV 2019/265	Stadsdelsnämndens protokoll
HV 2019/264	Socialtjänstrapporten 2019 - en beskrivning av socialtjänsten i Stockholms stad
HV 2019/263	Enkät för öppna jämförelser inom äldreomsorgen
HV 2019/262	Klagomål från invånare på fortkörning med Stockholms stads-märkt bil, troligen Hässelby Hemtjänst
HV 2019/261	Synpunkter på utredningsenheten barn och ensamkommande
HV 2019/260	Synpunkter på hantering av enskilt ärende inom försörjningsstöd
HV 2019/259	Medborgarförslag om att låta gräsmattor bli ängsmark
HV 2019/258	Avtal för hyresadministrativa tjänster
HV 2019/257	Brev om avvikelse
HV 2019/256	Klagomål på Skolörtens Servicehus
HV 2019/255	Synpunkter på Kista Servicehus
HV 2019/254	Internremiss: Avloppsledning i Stugängen i Grimsta naturreservat
HV 2019/253	[Makulerad på grund av felregistrering]
HV 2019/252	Klagomål på Hässelby Gårds hemtjänst
HV 2019/251	Polisanmälan små anlagda markbränder.
HV 2019/250	Remiss om Övergripande samverkansöverenskommelse mellan Stockholms stad och Polisregion Stockholm
HV 2019/249	Sekretessförbehåll för utlämning av orosanmälningar samt förhandsbedömningar till Sveriges kommuner och landsting (SKL)

HV 2019/248	Polisanmälan inbrottsförsök förskola
HV 2019/247	Sekretessförbehåll för utlämning till Sveriges kommuner och landsting (SKL) av utredningar, orosanmälningar.
HV 2019/246	[Skyddat]
HV 2019/245	Skriftlig varning
HV 2019/244	Klagomål om brister i vård- och omsorg hemsjukvård och hemtjänst, Olivia hemtjänst
HV 2019/243	Uppsägning av förskoleplats då platsen är outnyttjad
HV 2019/242	Klagomål på utförare Attendo
HV 2019/241	Kränkande behandling vid förskola
HV 2019/240	Synpunkter på förskolan futurum
HV 2019/239	Begäran om att få ta del av allmän handling
HV 2019/238	Anmälan och utredning om kränkande behandling på förskola
HV 2019/237	Begäran om yttrande från Riksdagens ombudsmän (JO)
HV 2019/236	Remiss om Handlingsplan för minskad spridning av mikroplast.
HV 2019/235	Internremiss, Astrakangatan 91, Arbetsbod
HV 2019/234	Brev om tidigare klagomål på äldreomsorgen
HV 2019/233	Felregistrerat
HV 2019/232	Integrationssatsningen Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning
HV 2019/231	Inkomna synpunkter på förskola måbär
HV 2019/230	Nedläggning av faderskasutredning enligt 2 kap 7 § 1 st föräldrabalken (FB)
HV 2019/229	Nedläggning av faderskasutredning enligt 2 kap 7 § 1 st föräldrabalken (FB)
HV 2019/228	Nedläggning av faderskasutredning enligt 2 kap 7 § 1 st föräldrabalken (FB)
HV 2019/227	Nedläggning av faderskasutredning enligt 2 kap 7 § 1 st föräldrabalken (FB)
HV 2019/226	Skriftlig varning i personalärende
HV 2019/225	Dubbelregistrerad
HV 2019/224	Synpunkter på hemtjänst, Attendo
HV 2019/223	Samlingsärende för överenskommelse mellan anställande förvaltning och arbetsplats utanför Stockholms stad
HV 2019/222	Synpunkter på handläggning av LSS-ärende inom beställarenheten
HV 2019/221	Direktupphandling av flytthjälp
HV 2019/220	Månadsrapport Maj

HV 2019/219	Klagomål på förskolan måbärs utemiljö
HV 2019/218	Beslut om timavgift för tillsyn enligt miljöbalken förskolan Kannan
HV 2019/217	Enkät för uppföljning av öppna jämförelser Våld i nära relationer
HV 2019/216	Enkät för uppföljning av öppna jämförelser Socialpsykiatri
HV 2019/215	Enkät för uppföljning av öppna jämförelser inom social barn- och ungdomsvård
HV 2019/214	Brev om avvikelse
HV 2019/213	Enkät för uppföljning av Öppna Jämförelser Missbruks- och beroendevård
HV 2019/212	Enkät för uppföljning av Öppna Jämförelser krisberedskap inom socialtjänsten
HV 2019/211	Enkät för uppföljning av öppna jämförelser - Hemlöshet
HV 2019/210	Enkät för uppföljning av öppna jämförelser inom ekonomiskt bistånd

Digitala signaturer

Detta dokument har signerats digitalt av följande personer

Namn	Datum
BO ANDERS, ARKELSTEN	2019-08-15