

**Stockholms stads  
handlingsplan för en  
hållbar arbetssituation  
inom socialtjänsten**

December 2023

**Stockholms stads handlingsplan för en hållbar arbetsituation inom  
socialtjänsten**

December 2023

**Dnr:** SOF 2023/22 ALD 2023/286



## Innehåll

<b>Stockholms stads handlingsplan för en hållbar arbetssituation inom socialtjänsten</b> .....	<b>5</b>
Arbetet med handlingsplanen.....	6
<i>Styrgrupp och facklig referensgrupp planerar och följer upp det stadsövergripande arbetet</i> .....	6
<i>Lokal förankring och lokalt arbete utifrån vad som behövs</i> .....	7
<i>Stadsövergripande gemensamma och årliga aktiviteter</i> .....	7
<i>Stadsövergripande gemensamma indikatorer</i> .....	7
Fyra fokusområden.....	8
<i>En god arbetssituation som präglas av trygghet, delaktighet och inflytande</i> .....	8
<i>Kompetens- och utvecklingsmöjligheter</i> .....	10
<i>Ett gott ledarskap</i> .....	11
<i>Digital utveckling och innovation</i> .....	12

## Stockholms stads handlingsplan för en hållbar arbetssituation inom socialtjänsten

Stockholms stad arbetar för en sammanhållen socialtjänst som inkluderar individ- och familjeomsorg, äldreomsorg och funktionshinderområdet. Genom kompetenta, engagerade och ansvarstagande chefer och medarbetare möter vi stadens invånare i behov av socialtjänstens stöd med rätt kompetens och rätt insatser i rätt tid. Socialtjänstens verksamhet och insatser baseras på bästa tillgängliga kunskap, beprövad erfarenhet och i enlighet med vetenskap när sådan finns tillgänglig. I Stockholm samverkar vi över verksamhetsgränser och möter vid behov upp den individ som behöver stöd från flera håll på ett samordnat sätt. Stadens invånare möter en kunskapsbaserad och tillgänglig socialtjänst av god kvalitet.

Socialsekreterare och biståndshandläggare ska uppleva staden som en attraktiv arbetsgivare. För att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare har Stockholm stad sedan 2015 arbetat i enlighet med *"Handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare"*. Utvecklingsarbetet har medfört flera positiva förändringar. Fördjupad samverkan med lärosäten med fokus på utbildning och kompetensförsörjning, arbete för en ökad brukardelaktighet, utveckling av de centrala introduktionsutbildningarna och fokus på nära ledarskap och administrativt stöd är exempel på områden där utveckling har skett. Det systematiska arbetet för att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare behöver fortgå, revideringen som nu görs omfattar fortsatt socialsekreterare, biståndshandläggare och chefer inom socialtjänsten. Dessa benämns genomgående härnäst som medarbetare och chefer i texten.

För att fortsatt främja en hållbar arbetssituation och samtidigt möta framtida förändringar krävs ett tydligt fokus framåt. Kompetenta medarbetare som har en god arbetssituation och rätt förutsättningar för utveckling är avgörande för kvaliteten i socialtjänstens verksamheter. Medarbetarnas arbetssituation behöver utvecklas med framåtanda och målmedvetenhet. Medarbetare och chefer inom socialtjänsten behöver vara rustade att möta de förändringar som kommer med ett samhälle som ständigt utvecklas och står inför stora utmaningar.

Socialtjänsten står inför en nödvändig omställning där en ny socialtjänstlag ska ge förutsättningar för ett mer förebyggande arbete och tidiga insatser. Socialtjänsten behöver bli ännu mer lättillgänglig för stadens invånare, fler individer behöver kunna nås i ett tidigare skede för att färre ska vara i behov av fler och mer omfattande insatser i ett senare skede. Socialtjänsten går en

spännande tid till mötes med mycket utveckling och medarbetare i stadens socialtjänst kommer att ha stora möjligheter att delta och bidra i utveckling av arbetssätt och metoder.

Kompetensförsörjningen är ett reellt problem och kommer bli än mer utmanande när allt färre ska försörja fler. Konkurrensen om kompetensen är stor och förväntas öka. För att bland annat frigöra tid till det sociala arbetet som kräver mänskliga möten, behöver utvecklingsfokus läggas på digitala verktyg, välfärdsteknik och artificiell intelligens (AI). En samordnad handlingsplan förbättrar socialtjänstens förutsättningar att möta utmaningar och förändringar i arbetet som krävs för att nå uppsatta mål.

Arbetet framåt med handlingsplanen ska utgå från ett helhetsperspektiv. Handlingsplanen med de fyra fokusområdena ska integreras i det systematiska kvalitets- och arbetsmiljöarbetet och bidra till gemensamma satsningar där behoven är som störst. Stockholms stads kvalitetsprogram ska vara vägledande i det fortsatta arbetet och de aktiviteter som genomförs ska samspela med de förhållningssätt som ligger till grund för handlingsplanen.

## **Arbetet med handlingsplanen**

Handlingsplanen består av fyra fokusområden med beskrivningar av det önskade läget under respektive område samt efterföljande punkter av särskild betydelse som behöver prioriteras.

Fokusområdena är noga utvalda och bedöms bidra till en hållbar socialtjänst med god arbetsmiljö för socialtjänstens medarbetare och chefer. Kopplat till varje fokusområde finns framtagna indikatorer som kommer att följas årligen.

## **Styrgrupp och facklig referensgrupp planerar och följer upp det stadsövergripande arbetet**

Styrgruppen består av avdelningschefer från två stadsdelsförvaltningar, äldreförvaltningen, socialförvaltningen och stadsledningskontoret, socialdirektören är sammankallande. En projektledare på socialförvaltningen håller ihop handlingsplanen och samarbetar med motsvarande roll på äldreförvaltningen. Projektledaren för handlingsplanen är föredragande.

- Akademikerförbundet SSR och Vision utgör referensgruppen. Styrgruppen träffas fyra gånger årligen och i samband med varje styrgrupp sker också ett möte med referensgruppen. På de gemensamma mötena följs arbetet med planen upp och effekterna av genomförda aktiviteter går igenom.
- Nya behov av åtgärder identifieras löpande av både fackliga representanter och avdelningschefer och lyfts in till de gemensamma mötena.

- Inför socialförvaltningen och äldreförvaltningens verksamhetsplanering beslutar styrgruppen, i nära dialog med referensgruppen, om vilka aktiviteter som ska prioriteras nästkommande år och vilka som ska plockas bort från året som gått.
- Inför socialförvaltningens och äldreförvaltningens verksamhetsberättelse följs indikatorerna upp och trender analyseras för att kunna vidta adekvata åtgärder i de fall trenden går åt fel håll.

### **Lokal förankring och lokalt arbete utifrån vad som behövs**

Det önskade och beskrivna läget under respektive fokusområde ska eftersträvas av samtliga berörda nämnder. Då det ser olika ut mellan och inom nämnder behöver ett lokalt förankrat arbete göras där det behövs för att uppnå bäst effekt. Därför ska varje nämnd årligen se över hur nära eller långt ifrån nämnden står det önskade läget under respektive område och utifrån detta planera för åtgärder som bidrar till att läget uppnås. Liksom i handlingsplanen, där fyra områden valts ut, blir det viktigt att prioritera det som anses leda till störst effekt. Det behöver framgå hur de aktiviteter som det planeras för ska följas upp. Indikatorer mäts inom ramen för ordinarie planerings- och uppföljningsprocess. Det lokala arbetet följs upp i samband med verksamhetsplan, delårsuppföljning och verksamhetsberättelse. Den lokala samverkan med motsvarande fackliga representanter är viktig och varje stadsdelsförvaltning får själva se över hur de bäst organiserar sitt samarbete kring planering och uppföljning av lokala aktiviteter kopplat till handlingsplanen.

### **Stadsövergripande gemensamma och årliga aktiviteter**

Utöver att nämnder själva planerar för åtgärder för att uppnå en god arbetsmiljö i enlighet med handlingsplanens intentioner kommer årligen ett antal gemensamma och stadsövergripande aktiviteter att genomföras. Detta är aktiviteter som kräver gemensam handlingskraft och som är särskilt prioriterade. Det kan vara åtgärder som är kopplade till ett eller flera fokusområden. Fackförvaltningarna ansvarar för genomförandet och uppföljningen av de stadsövergripande aktiviteterna. Åtgärderna kommer att följas upp och redovisas i äldrenämnden och socialnämndens planerings- och uppföljningsprocess.

### **Stadsövergripande gemensamma indikatorer**

Varje fokusområde kommer att ha en eller flera indikatorer som ska följas upp på central nivå för att mäta utvecklingen. Indikatorerna ska i möjligaste mån utgå ifrån sådant som redan idag går att mäta. De stadsövergripande indikatorerna som framgår av

handlingsplanen ska även vara möjliga att följa på varje stadsdelsnämnd.

## **Fyra fokusområden**

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

Det önskade och beskrivna läget under respektive fokusområde ska eftersträvas av samtliga berörda nämnder. Det lokala arbetet behöver göras där det behövs och ger bäst effekt. Varje nämnd ser årligen över hur nära eller långt ifrån nämnden står det önskade läget under respektive fokusområde och utifrån detta planerar nämnden för åtgärder som bidrar till att läget uppnås. Det behöver framgå hur de aktiviteter som planeras för ska följas upp. Indikatorer mäts inom ramen för ordinarie planerings- och uppföljningsprocess.

### **En god arbetssituation som präglas av trygghet, delaktighet och inflytande**

Tydlig kommunikation, god ledning och möjlighet till utveckling och lärande samt en väl anpassad fysisk arbetsmiljö är faktorer som främjar en god arbetsmiljö. En god organisatorisk och social arbetsmiljö där medarbetare känner delaktighet, engagemang och trivsel bidrar både till en väl fungerande verksamhet och ett långsiktigt hållbart arbetsliv. Både chefer och medarbetare har ett ansvar för att åstadkomma en god arbetsmiljö.

Socialtjänsten präglas av en positiv och respektfull arbetskultur där medarbetare känner sig trygga och upplever sin arbetsplats som säker och hälsosam. Verksamheterna genomsyras av hög tillit där medarbetarna har inflytande och tillsammans med chefer aktivt tar ansvar för en öppen arbetskultur där effektiva arbetssätt prioriteras och ineffektiva avvecklas. Medarbetare är engagerade och motiverade samt upplever att de har en rimlig arbetsbelastning som bidrar till balans mellan arbete och fritid. Medarbetare upplever ett tillgängligt chefskap gällande stöd i det dagliga arbetet och prioriteringar av arbetsuppgifter när det finns behov. Medarbetare har utrymme att tillägna sig kunskaper om normer, attityder och värderingar och integrerar ett jämställdhetsperspektiv i verksamheten som säkerställer allas lika rättigheter, oavsett kön. Kartläggning om vilka risker som finns för hot och våld genomförs i verksamheten. Medarbetare har kunskap om och kännedom om särskilda säkerhetsrutiner för arbetsuppgifter som kan innebära risk



för hot och våld. Medarbetare känner sig trygga i sin tjänstemannaroll och myndighetsutövning och har kunskap om risker för otillåten påverkan, deltar i förebyggande arbete och har god kännedom om rutiner för att minska riskerna för otillåten påverkan.

#### Verksamhetsnära och lokalt fokus

- Trygg och säker arbetsplats med fokus på ett proaktivt arbete för att motverka hot och våld.
- Otillåten påverkan.
- Hälsosam arbetsplats med rimlig arbetsbelastning.
- Transparent och respektfull arbetskultur.

#### Stadsövergripande aktiviteter

- Tydliga rutiner och arbetssätt ska tas fram för ärenden där det förekommer allvarliga hot, ärenden som därmed inte kan handläggas på gängse sätt. En arbetsgrupp bestående av representanter från socialtjänsten och stadsledningskontoret ska ta fram förslag på hur ärenden med hög hotbild kan hanteras. Information om framtagna rutiner och arbetssätt förmedlas till fackliga representanter.
- En stadsövergripande utbildning om otillåten påverkan för socialsekreterare, biståndshandläggare och chefer inom socialtjänsten ska tas fram och genomföras. Syftet med utbildningen är att öka medvetenheten kring otillåten påverkan och hur man ska agera om man råkar ut för sådan påverkan.
- Skapa forum för att sprida goda exempel på hur stadsdelsnämnderna har prioriterat och arbetat att minska arbetsbelastningen.

#### Indikatorer

- Inom ramen för mitt uppdrag har jag möjlighet att påverka hur jag ska utföra arbetet.
- Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete.
- Min chef hjälper mig att prioritera när jag ber om det.
- Min chef och jag har regelbunden dialog om min arbetssituation.

*Källa: Stockholms stads medarbetarenkät*

- Antal rapporterade incidenter/stadsdelsförvaltning angående hot och våld samt otillåten påverkan.

*Källa: E-dok, IA (system för incidentrapportering)*

## **Kompetens- och utvecklingsmöjligheter**

Medarbetare är socialtjänstens viktigaste resurs. Genom kompetenta, engagerade och ansvarstagande medarbetare möter vi stadens invånare i behov av socialtjänstens stöd med rätt kompetens, rätt insatser och i rätt tid. När staden växer och förändras, förändras även socialtjänstens uppdrag. Detta kräver att vi ständigt arbetar för att utveckla verksamheterna och vår kompetens. Kompetenta och engagerade medarbetare som har möjlighet till kontinuerlig utveckling och karriärmöjligheter är avgörande för socialtjänstens verksamheter. Ansvaret för kompetensutveckling ligger hos både chefer och medarbetare.

Stadens socialtjänst erbjuder anpassad kompetensutveckling både för nyanställda och socialsekreterare och biståndshandläggare med längre erfarenhet. Den utbildning som ges möter behoven hos verksamheten där det som lärs ut har sin grund i evidens och bästa tillgängliga kunskap. Introduktionen för nya medarbetare sker på ett strukturerat, stöttande och anpassat sätt där erfarna kollegor bidrar till vägledning och kompetensutveckling. Erfarna medarbetare har kunskap om och är delaktiga i verksamhetens utveckling och uppföljning samt ges möjlighet att utvecklas vidare och fördjupa sina kunskaper inom olika områden.

### **Verksamhetsnära och lokalt fokus**

- Lokal introduktion till stadsdelsförvaltningen och enhetens arbete.
- Anpassade vidareutbildningar och fortbildning.
- Möjlighet att påverka och delta i utveckling av arbetssätt.

### **Stadsövergripande aktivitet**

- Introduktionsutbildning och fortbildning ses över för att säkerställa att dessa möter verksamhetens behov och är uppdaterade med det senaste kunskapsstödet som finns.
- Väl utvecklat samarbete med universitet och högskolor och en samordning för mottagande av verksamhetsförlagd utbildning för socionomstudenter.

## Indikatorer

- På min arbetsplats prövar vi nya arbetssätt för att utveckla verksamheten.
- På min arbetsplats är vi bra på att dela kunskap och erfarenhet med varandra.

*Källa: Stockholms stads medarbetarenkät*

- Andel medarbetare som genomgått verksamhetsspecifika introduktionsutbildningar.

*Källa: utbildningsplattformen, kompetenscenter socialförvaltningen*

## Ett gott ledarskap

Den samlade forskningen visar att ledarskapet är en av de viktigaste faktorerna för att skapa förutsättningar för motivation, välmående, prestation och måluppfyllelse bland medarbetare. Socialtjänsten är komplex och ställer höga krav på problemlösning, samarbets- och initiativförmåga. Stockholms stads chefsprofil är vägledande i att skapa samsyn inom staden och säkerställa kvalitet, effektivitet och en god arbetsmiljö i verksamheterna. För att kunna använda sitt yrkeskunnande i syfte att uppnå verksamhetens mål och bidra till utveckling krävs det att ansvar och mandat är tydliga för såväl chefer som medarbetare. Genom att känna trygghet i sitt ledarskap och handlingsutrymme kan ett aktivt ledarskap byggas som främjar kreativitet, samarbetsförmåga och delaktighet.

Chefer inom Stockholms stads socialtjänst har hög kompetens och bidrar till en god arbetsmiljö som skapar förutsättningar för en verksamhet med brukaren i fokus. Socialtjänstens chefer har goda organisatoriska förutsättningar att utöva ett närvarande, utvecklingsinriktat och engagerat ledarskap. Chefer inom socialtjänsten har en helhetssyn på verksamheten och skapar tydlighet i riktning och mål för att stärka medarbetarnas handlingskraft. Antalet direktrapporterande medarbetare är rimligt i förhållande till uppdrag. Som chef har du regelbunden dialog med medarbetare om vilka förväntningar som finns och ser till att medarbetarna har rätt förutsättningar att utföra sina arbetsuppgifter. Analys och uppföljning av mål sker löpande och vid behov genomförs förändringar för att utveckla verksamheten och nå uppsatta mål och resultat.

## Verksamhetsnära och lokalt fokus

- Att nya chefer genomgår *Chef i staden – introduktionsprogram för nya chefer*.

- Chefer och ledare inom socialtjänsten deltar i stadsövergripande utvecklingsprogram för målgruppen.
- Organisatoriska förutsättningar för chefer med rimligt antal anställda och fungerande stödprocesser.

### Stadsövergripande aktiviteter

- Erbjudna *stadsövergripande utvecklingsprogram för chefer och ledare inom socialtjänsten*.
- Deltagande i stadens nätverk för socialtjänstens chefer.

### Indikatorer

- Min chef är tydlig med vilket handlingsutrymme jag har.
- Min chef skapar förutsättningar för delaktighet.
- Min chef tar tag i problem som uppstår.

*Källa: Stockholms stads medarbetarenkät*

- Antal chefer som genomgått ”Ledarutvecklingsprogram för chefer inom socialtjänst och biståndshandläggning”.

*Källa: Personalstrategiska avdelningen, SLK*

## Digital utveckling och innovation

Stadens verksamheter behöver digitala lösningar som är kostnadseffektiva, stabila, långsiktigt hållbara och möjliggör organisationsöverskridande samverkan. Digitalisering handlar om nya sätt att tänka, kommunicera och arbeta med hjälp av ny teknik eller använda befintlig teknik på nya sätt. Samtidigt finns det krav på etik, integritet och rättssäkerhet som måste beaktas och efterlevas. Gemensamma lösningar och horisontellt samarbete inom staden och i förhållande till andra myndigheter är avgörande i digitaliseringsarbetet. Den ökade användningen av digitala lösningar och insamling av information ställer höga krav på stadens informationshantering. Informationen ska vara tillförlitlig och uppdaterad och den ska kunna delas och användas för olika ändamål som gagnar stockholmarna. Rätt hanterad kan digitaliseringen bidra till att skapa en effektivare välfärd där medarbetare i hög grad kan ägna sin arbetstid åt invånarnära, värdeskapande och kvalificerade frågor. Innovation ska prioriteras och har en viktig roll i utvecklingen av socialtjänsten. När ständiga förbättringar inte räcker för att nå önskade resultat och effekter är innovationsarbete ett verktyg för att nå uppsatta mål. Den snabba utvecklingen inom informationssamhället ställer höga krav på staden, vi måste ompröva hur väl vi möter våra ambitioner och mål och säkerställa

att vi är där vi vill vara för att kunna avgöra om vi ska förvalta eller tänka nytt.

Socialtjänstens medarbetare upplever att de har en modern, stödjande och effektiv digital arbetsmiljö. Digitala lösningar som förenklar, möter behov och finns tillgängliga i staden implementeras och används. Digitala lösningar som inte fungerar avvecklas. Genom att ta tillvara digitaliseringens möjligheter och systematiskt arbeta för att införa digitala lösningar, välfärdsteknik och AI där det är möjligt, frigörs resurser och tid för det sociala arbetet där det mänskliga mötet är centralt.

Socialtjänstens medarbetare och chefer är delaktiga i utveckling av nya arbetssätt och bidrar med engagemang och nytänk kring hur digitala lösningar kan bidra till invånares självständighet, delaktighet och inflytande. Det finns upparbetade former för hur digitala arbetssätt införs och hur arbetet drivs framåt för att skapa behovsanpassade tjänster inom socialtjänsten. En innovativ och digital arbetsmiljö skapar förutsättningar för att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare inom stadens socialtjänst.

#### Verksamhetsnära och lokalt fokus

- Medarbetare och chefer är väl orienterade i såväl tillgänglig som ny teknik.
- Befintliga digitala lösningar som underlättar för verksamheten ska införas där det går.
- Innovativ organisation som fångar behov och tillvaratar medarbetares initiativ när det finns tydliga vägar för hur idéer kan bli verklighet.
- Informationsägarskap och ansvar för informationssäkerhetsarbetet i verksamheten är tydligt definierat.
- Trygg och likvärdig informationshantering.

#### Stadsövergripande aktiviteter

- En gemensam plan för socialtjänstens digitalisering ska tas fram. Den ska fånga hur de sociala systemen ska utvecklas och hur annan digital utveckling som rör socialtjänstens område ska drivas framåt så att den möter verksamhetens och invånarnas behov.

## Indikatorer

- Aktiviteter framtagna i den gemensamma digitaliseringsplanen följs årligen upp.