



# 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 påståenden<sup>1</sup> 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 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). 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

---

<sup>1</sup> 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”<sup>2</sup> 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 biståndshandläggare<sup>3</sup> 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

---

<sup>2</sup> [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/socialtjanstlag-2001453\\_sfs-2001-453](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/socialtjanstlag-2001453_sfs-2001-453)

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

<sup>3</sup> Vidare i texten ofta kallad för handlingsplan/handlingsplanen.

# Innehåll

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>Förord .....</b>	<b>5</b>
<b>Bakgrund .....</b>	<b>8</b>
<b>Inledning .....</b>	<b>11</b>
Uppdraget .....	11
Genomförande .....	16
Arbetsmiljöverket .....	19
<b>Resultatdel .....</b>	<b>20</b>
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
<b>Arbetet i stadsdelsförvaltningarna .....</b>	<b>43</b>
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
<b>Diskussion/analys .....</b>	<b>86</b>
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).<sup>4</sup>

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 *utredes*.”<sup>5</sup>

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.”<sup>6</sup>

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.”<sup>7</sup>

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.

---

<sup>4</sup>[https://skl.se/download/18.1609698416602732bf64565d/1537964069087/handlingsplan\\_BoU.pdf](https://skl.se/download/18.1609698416602732bf64565d/1537964069087/handlingsplan_BoU.pdf) s.6

<sup>5</sup> 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](https://socwork.gu.se/digitalAssets/1552/1552704_pia-tham-socialtj--nstforum-2015.pdf)

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

<sup>7</sup> <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.”<sup>8</sup>

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

I juni 2016 tillsatte regeringen Tillitsdelegationen<sup>9</sup> 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 utredare<sup>10</sup> 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

---

<sup>8</sup> Annika Strandhäll Förbundsordförande, Vision

[https://vision.se/globalassets/documents/rapporter/2013/vision\\_stolthet\\_profession\\_rapport\\_13.pdf](https://vision.se/globalassets/documents/rapporter/2013/vision_stolthet_profession_rapport_13.pdf)

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

[utredningar/2018/06/sou-201847/](https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2018/06/sou-201847/)

<sup>10</sup> <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 arbetsvillkoren<sup>11</sup> 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.”<sup>12</sup>

### 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

---

<sup>11</sup> I handlingsplanen är det genomgående arbetssituation som används.

<sup>12</sup>[https://www.google.se/search?source=hp&ei=XFCJXIqZF1yRrgTj0onAAw&q=budget+stockholm+2015&btnK=S%C3%B6k+p%C3%A5+Google&oq=budget+stockholm+2015&gs\\_l=psy-ab.3..0i22i30.1145.5974..6479...0.0..1.286.1947.16j4j1.....0....1..gws-wiz.....0..0i131j0i10j38.Uj8uztDRfPQ](https://www.google.se/search?source=hp&ei=XFCJXIqZF1yRrgTj0onAAw&q=budget+stockholm+2015&btnK=S%C3%B6k+p%C3%A5+Google&oq=budget+stockholm+2015&gs_l=psy-ab.3..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 mätning<sup>13</sup>, 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.

---

<sup>13</sup> 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 är<sup>14</sup> 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 för 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

---

<sup>14</sup> 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 följeforskare<sup>15</sup> 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

---

<sup>15</sup> 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 framgår<sup>16</sup> 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.

---

<sup>16</sup> [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%20socialsekreterare%20rapport).

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.

### **Urval<sup>17</sup>**

#### **Biståndshandläggare**

#### **Personalrörlighet biståndshandläggare**

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

---

<sup>17</sup> 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.

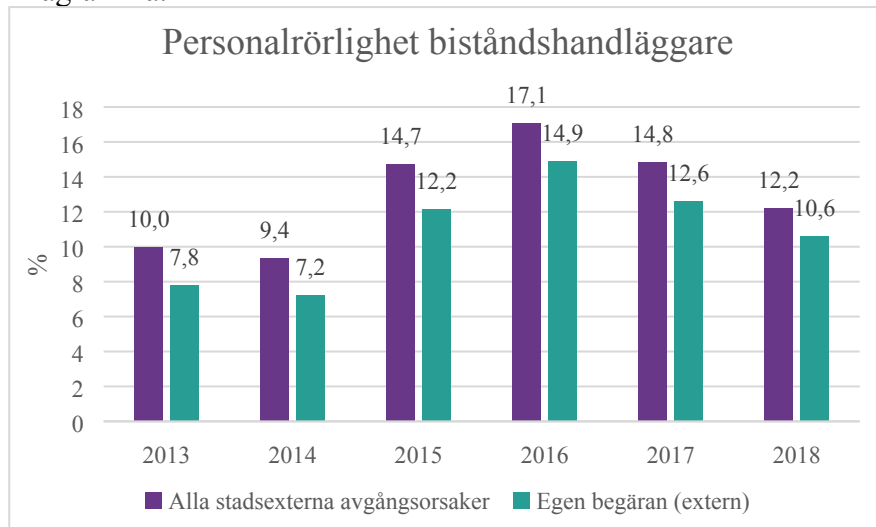
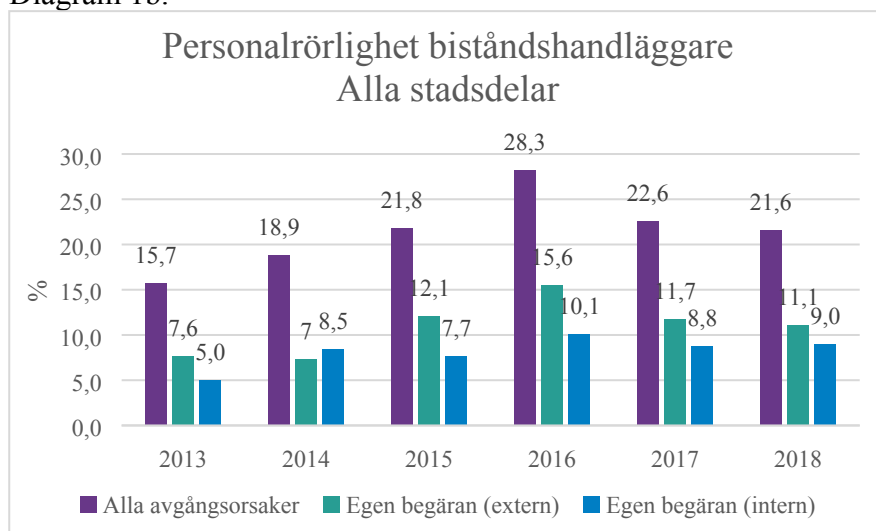


Diagram 1b. personalerörlighet för biståndshandläggare, alla stadsdelar 2013-2018.

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
<b>Stadsdelar total</b>	<b>72/457</b>	<b>89/460</b>	<b>110/492</b>	<b>138/499</b>	<b>119/529</b>	<b>117/573</b>
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.

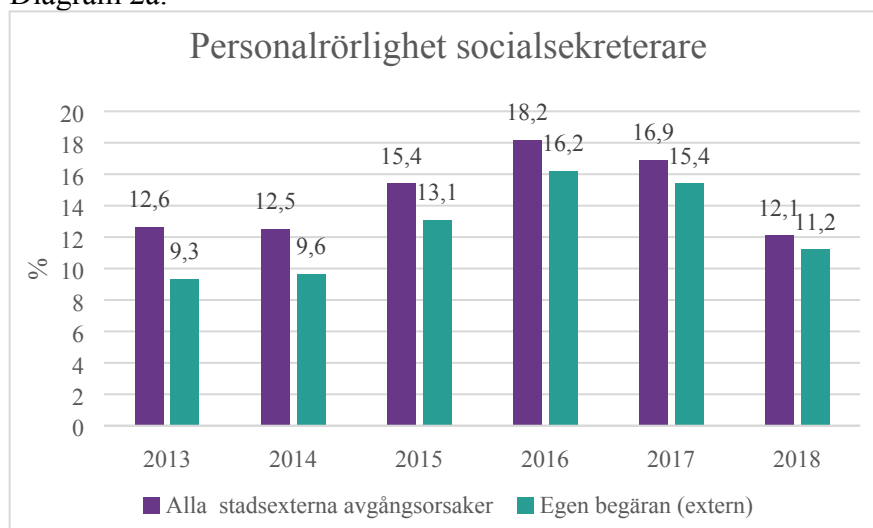
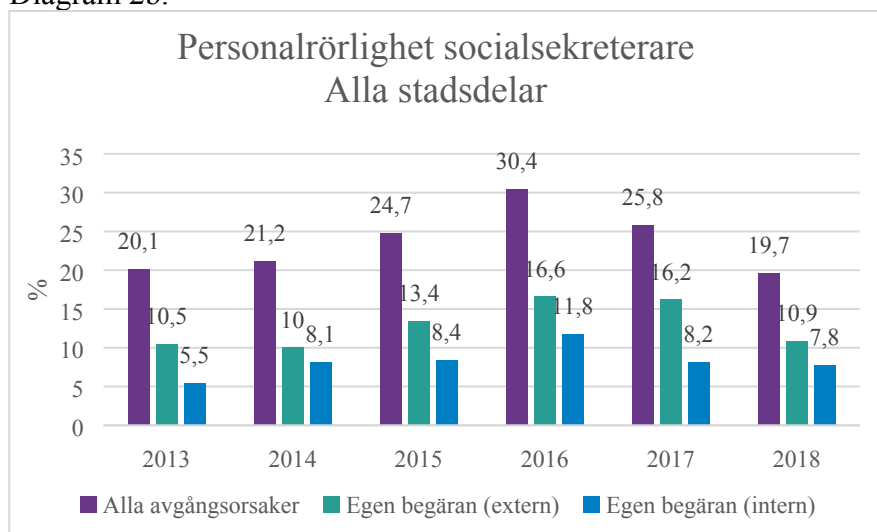


Diagram 2b.personalrörligheten för socialsekreterare, alla stadsdelar 2013-2018.

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



<b>Stadsdelar total</b>	<b>185/898</b>	<b>193/914</b>	<b>251/980</b>	<b>337/1075</b>	<b>290/1157</b>	<b>244/1176</b>
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.

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 2016<sup>18</sup> till november 2018 ombetts utvärdera sin arbetsituation i flera omgångar via en enkätundersökning. I undersökningen har de tre påståendena *Jag har en bra arbetsituation*, *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 påstå 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 mättillfällen, oavsett verksamhetsområde och stadsdelsförvaltning.<sup>19</sup> Över tid rapporterar socialsekreterarna och biståndshandläggarna en något bättre arbetsituation 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

---

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

<sup>19</sup> 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 arbetsituation. Dock är syftet med undersökningen delvis att respondenternas närmaste chef ska kunna förbättra arbetsituationen 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 arbetsituation 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 följeforskaren<sup>20</sup> 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.<sup>21</sup>

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.

---

<sup>20</sup> Pia Tham, forskare och docent i socialt arbete, Högskolan i Gävle.

<sup>21</sup> 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, 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 arbetsituationen 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. 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 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 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 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
<b>Totalt</b>	<b>117</b>	<b>100,0</b>

**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 arbetsituation, morgonmöten varje dag för avstämning ger trygghet, koll på varandras arbetsituation 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 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 i så fall på vilket sätt?  
(ställtts 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)<sup>22</sup> 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 akutstyrkt 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

---

<sup>22</sup> 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 Självisikt. 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**

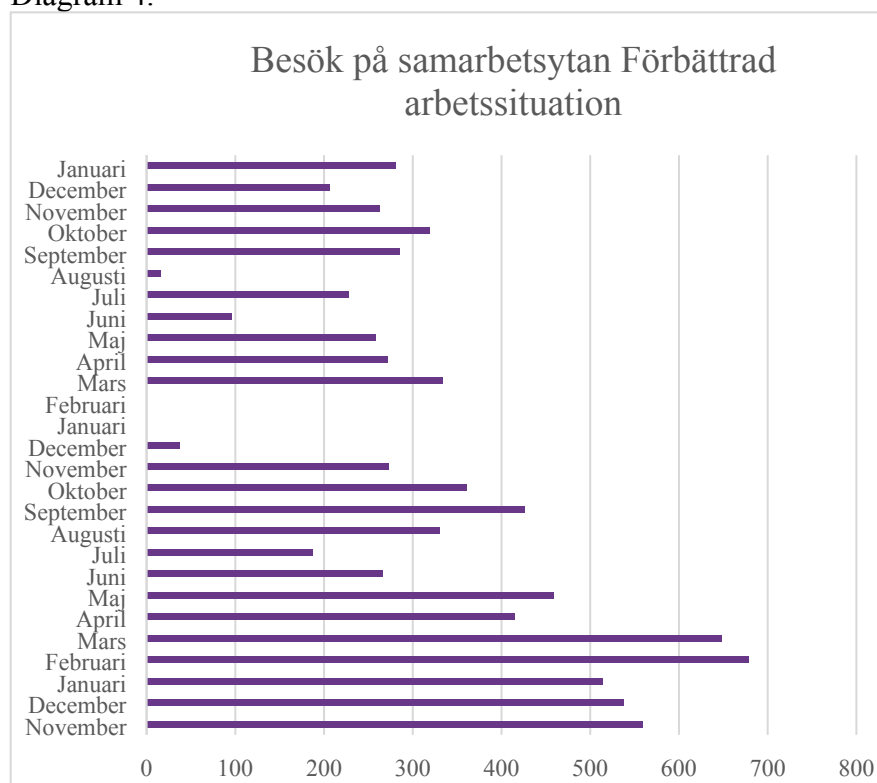
Introduktionsutbildningar för nyanställda socialsekreterare och biståndshandläggare sker löpande under varje år. De centrala utbildningarna kompletteras av stadsdelsförvaltningarnas introduktionsutbildningar för nyanställd personal. Social- och äldreförvaltningarna har inom ramen för handlingsplanen 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 samarbetsytan 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 arbetsituation* 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 <sup>23</sup>	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.

<sup>23</sup> 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.

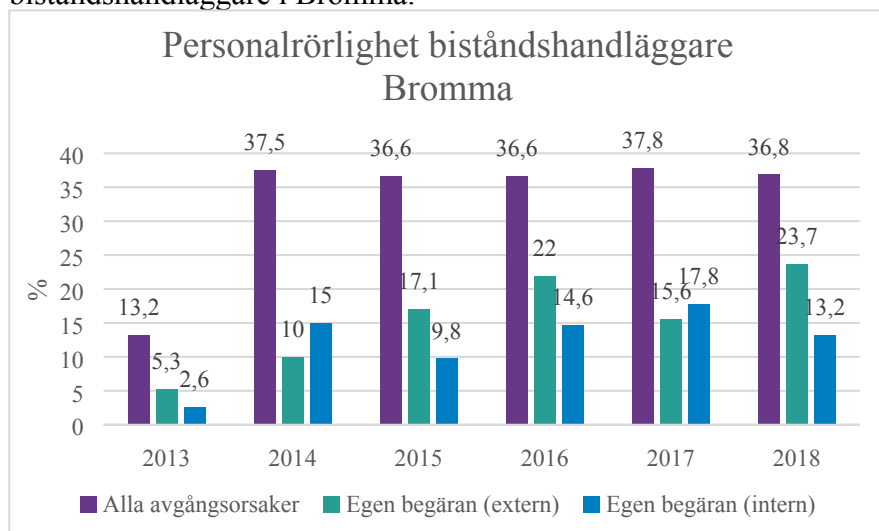
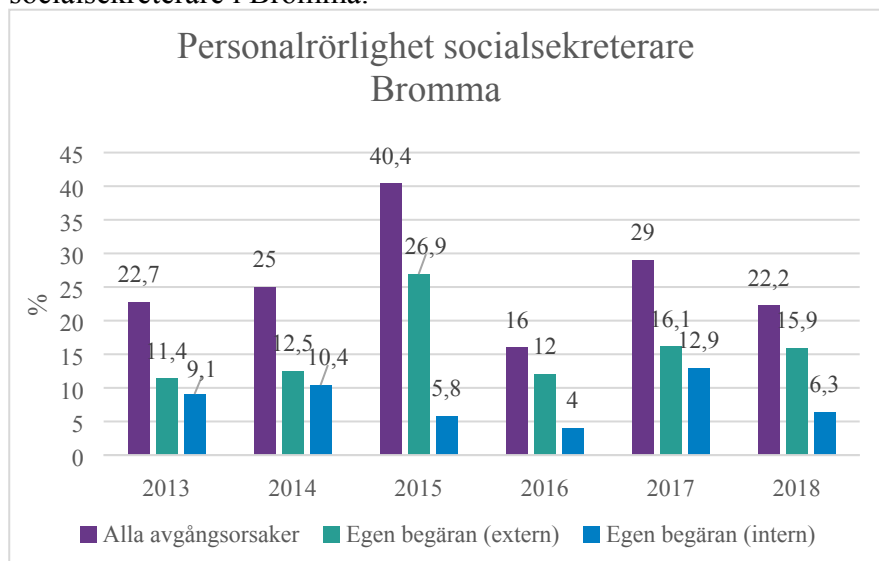


Diagram 6b. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Bromma.



### 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 familjeomsorg Barn och Ungdom	Individ- och familjeomsorg 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 personalrörligheten för biståndshandläggare i Enskede-Årsta-Vantör.

Diagram 7a.

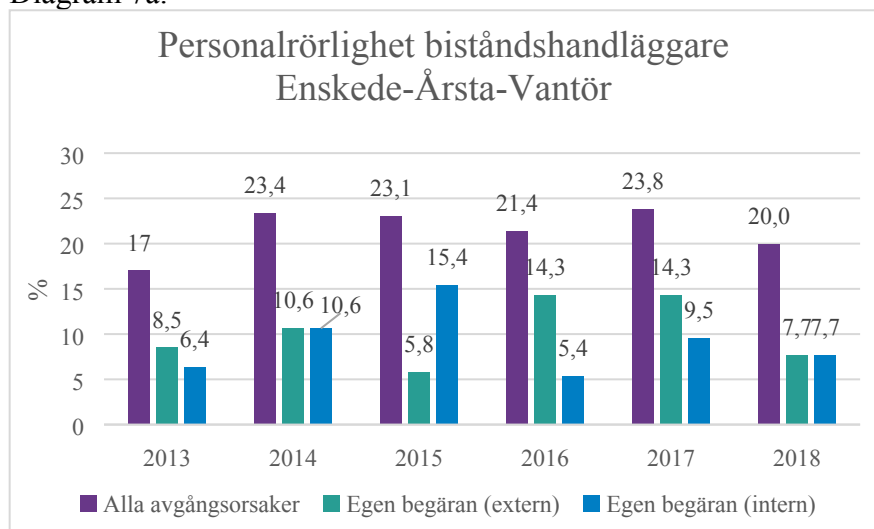
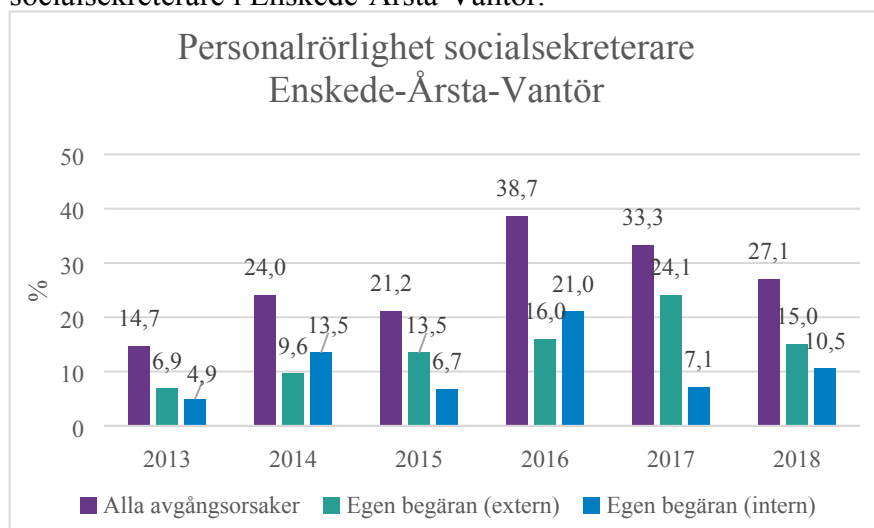


Diagram 7b. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Enskede-Årsta-Vantör.



### 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.

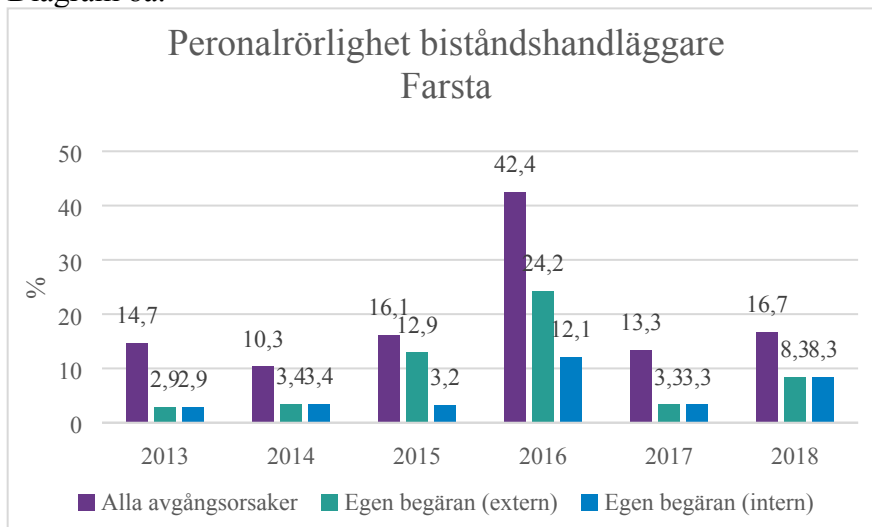
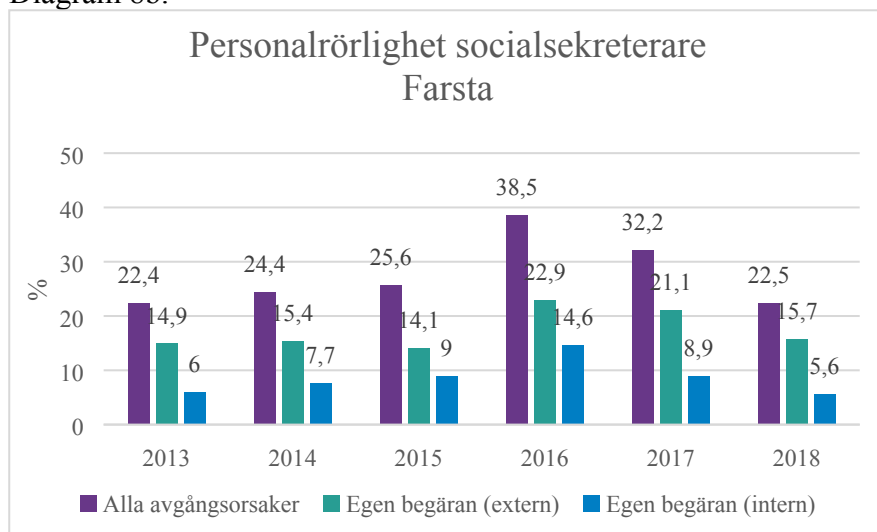


Diagram 8b. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Farsta.

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. Fårsta 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 vårdirken 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	
Vuxenenheten	
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.

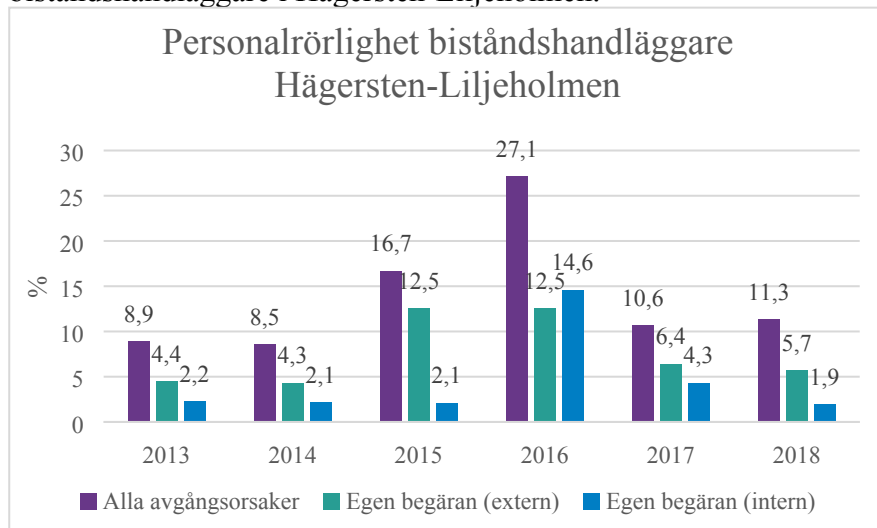
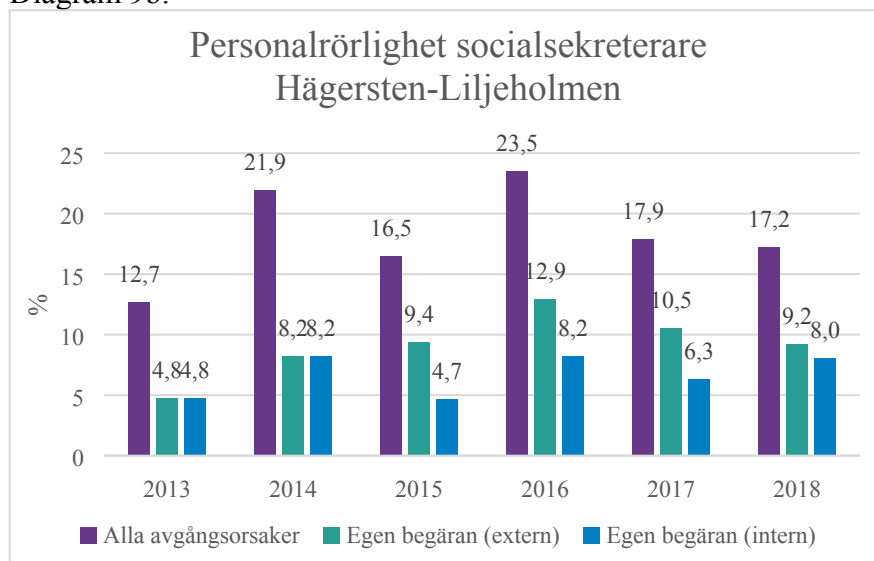


Diagram9b. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Hägersten-Liljeholmen.

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 socialekreterarna 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.

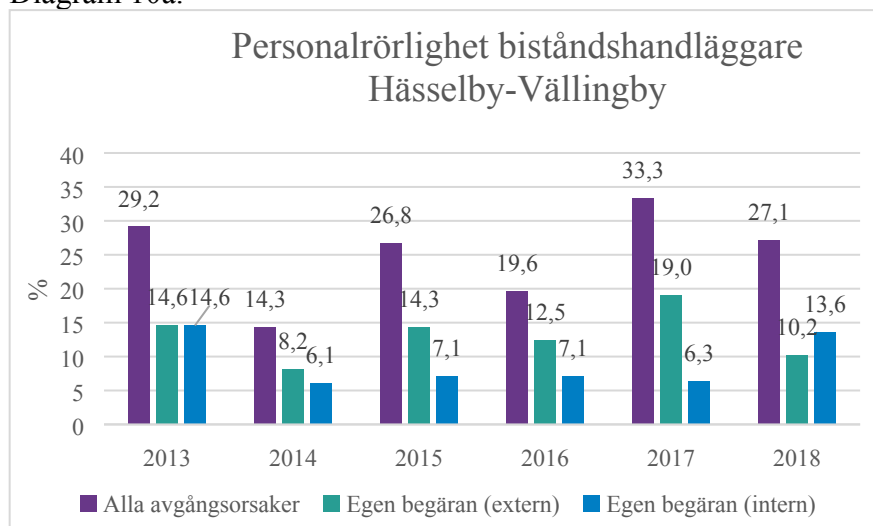
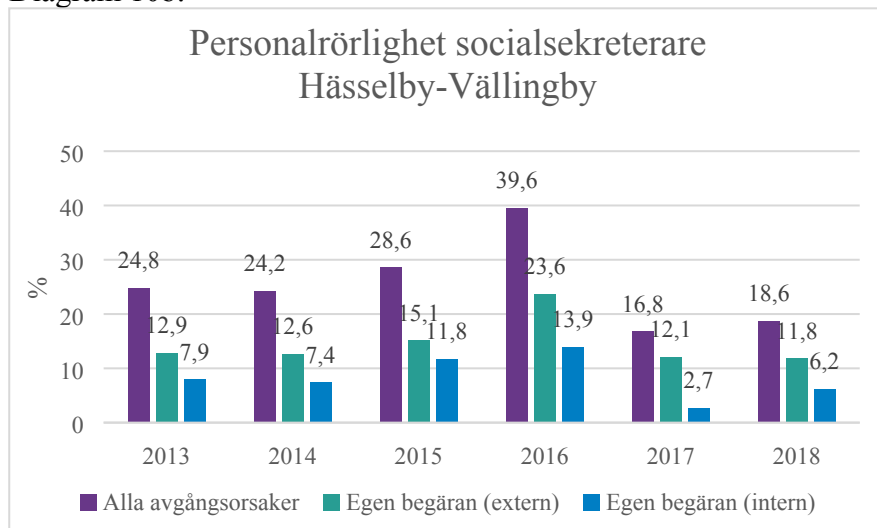


Diagram 10b. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Hässelby-Vällingby.

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.

Välkomstfikan 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.

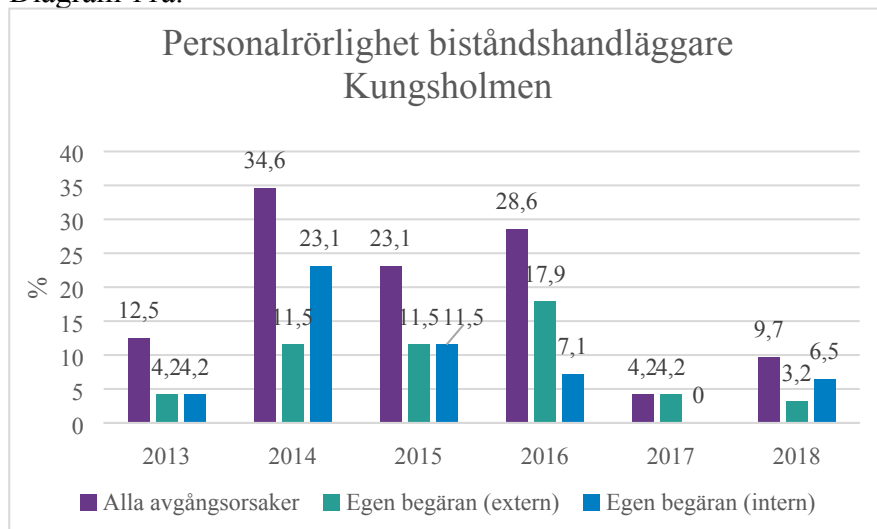
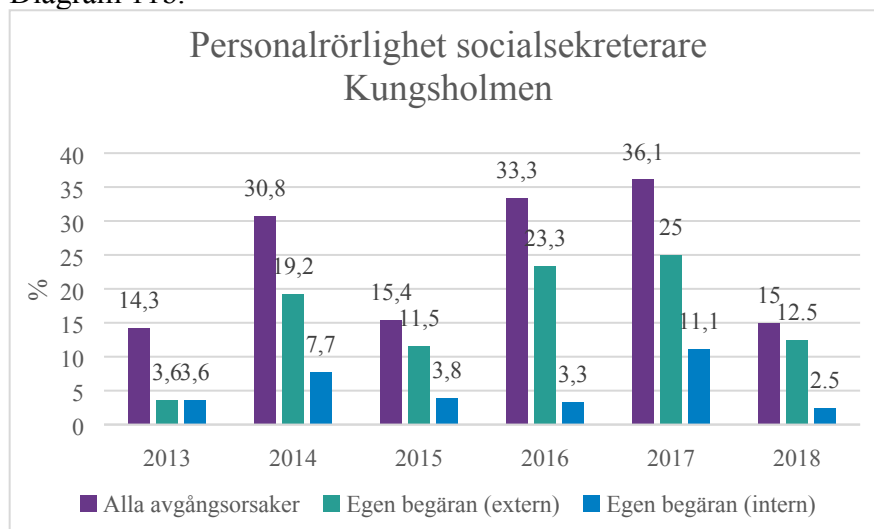


Diagram 11b. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Kungsholmen.

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 verksamhetspecifika 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. Kontorslandskapets 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.

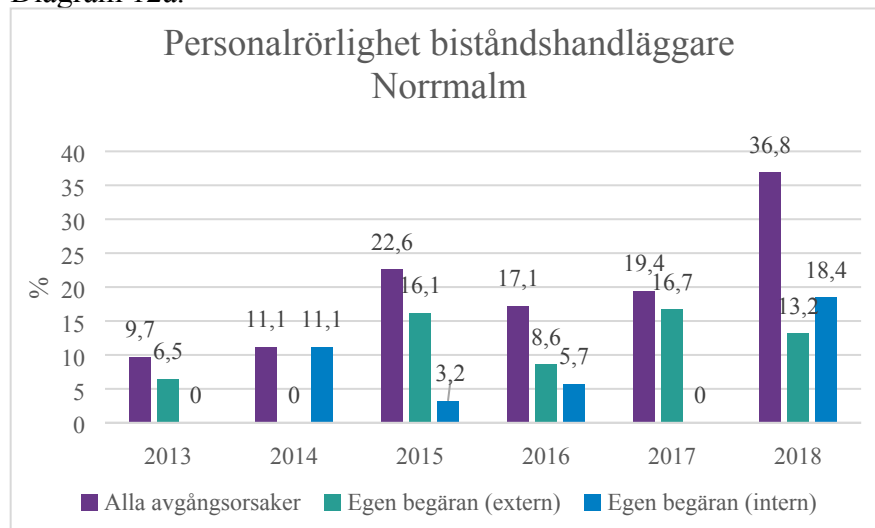
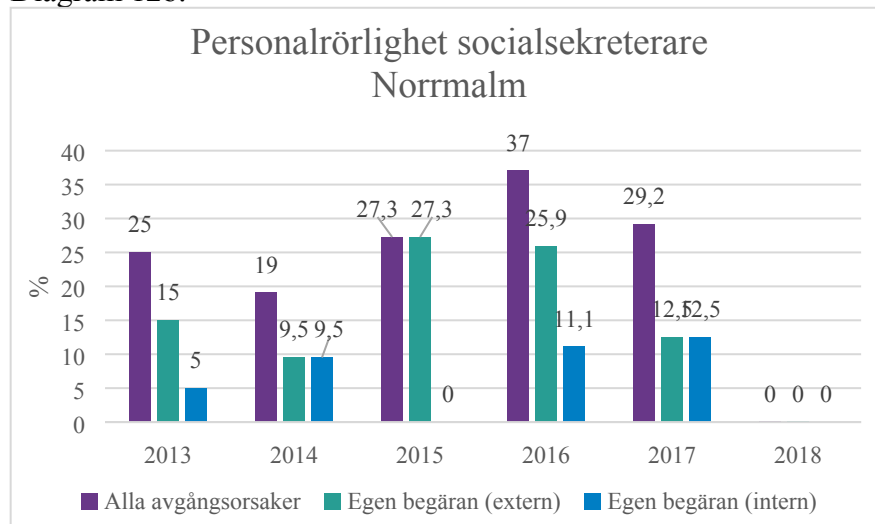


Diagram 12b. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Norrmalm.

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, forskollärare 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.

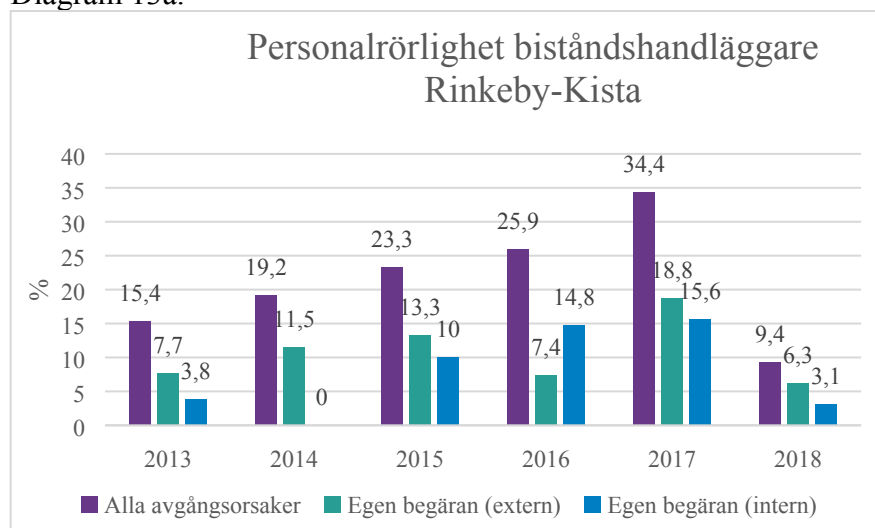
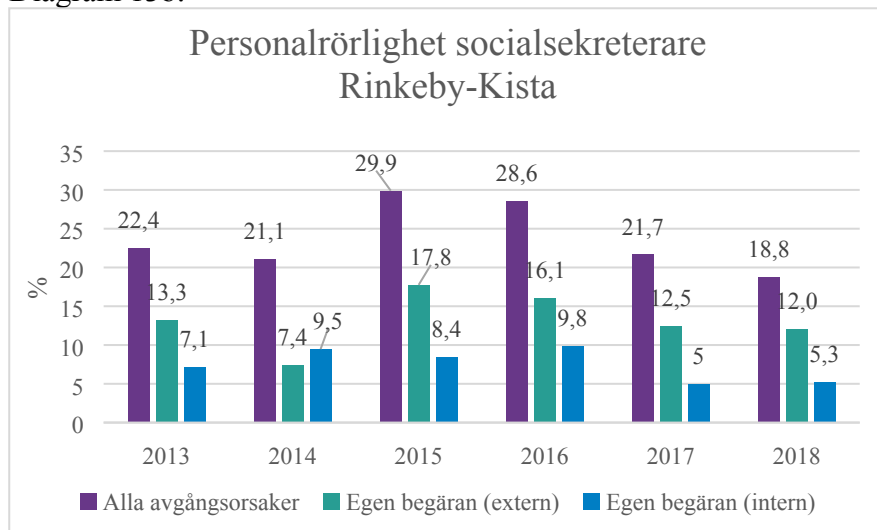


Diagram 13b. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Rinkeby-Kista.

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 stadsdelsförvaltnings 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. Mentorer 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 forskollärare 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.

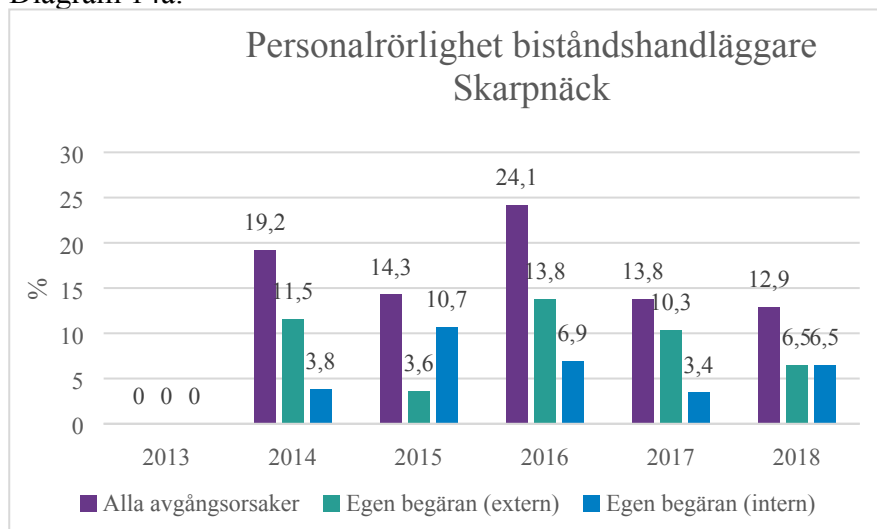
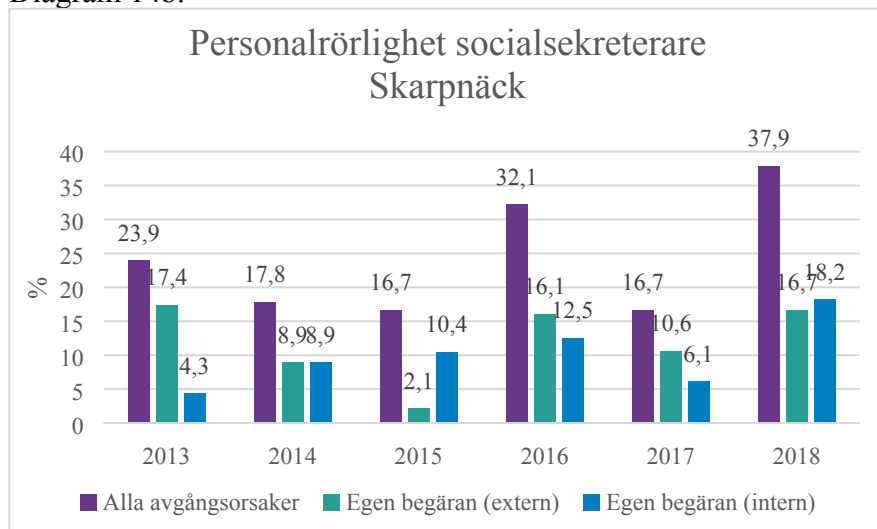


Diagram 14b. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Skarpnäck.

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
Vuxenenheten
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.

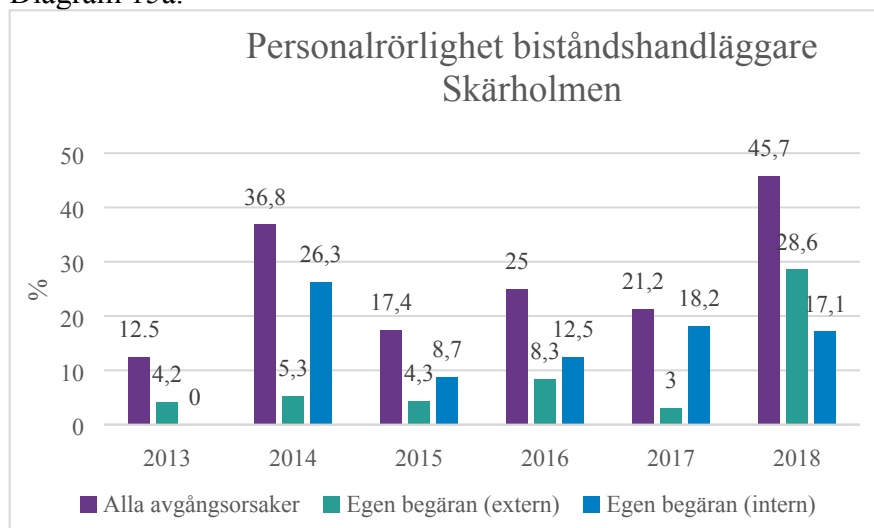
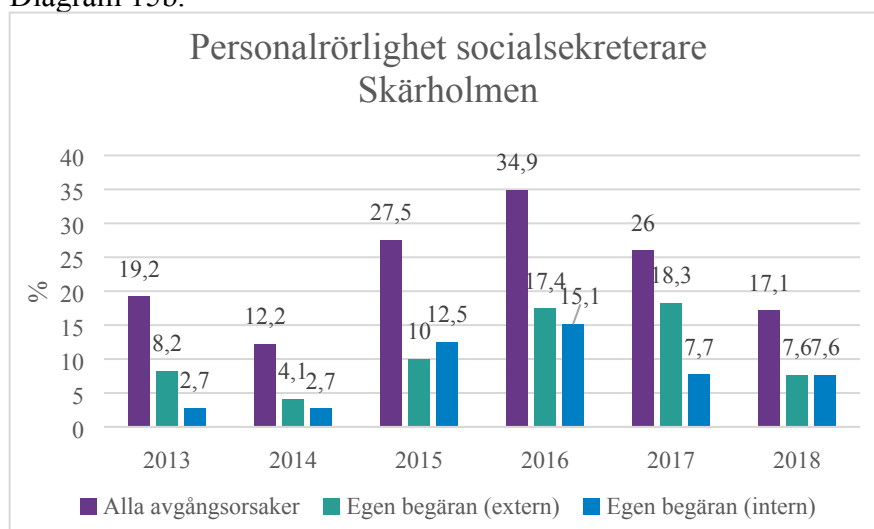


Diagram 15b. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Skärholmen.

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 avdelningsfikor 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 tertial 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.

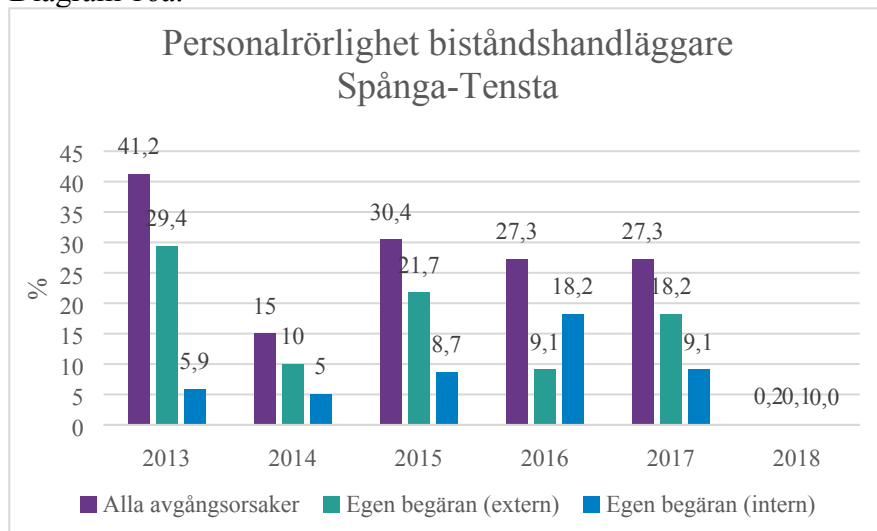
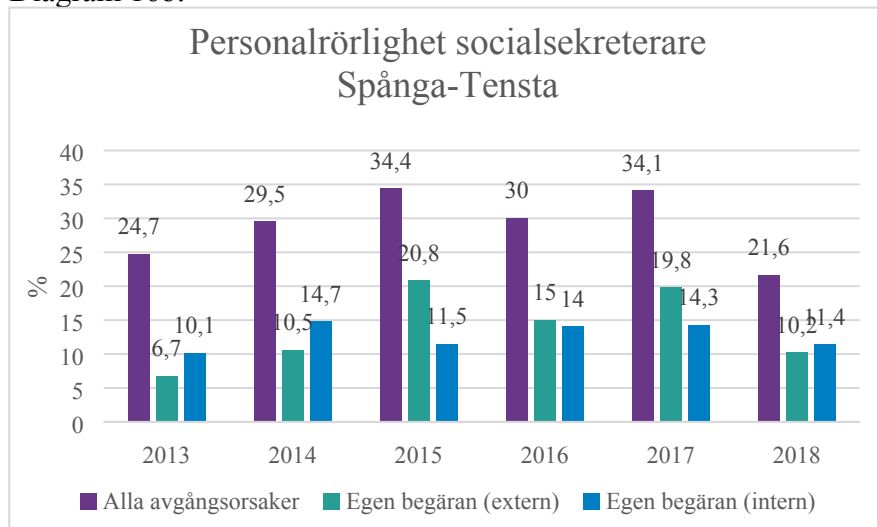


Diagram 16b. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Spånga-Tensta.

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 kostsam. 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 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 chefstätteten 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 chefstättet, 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.

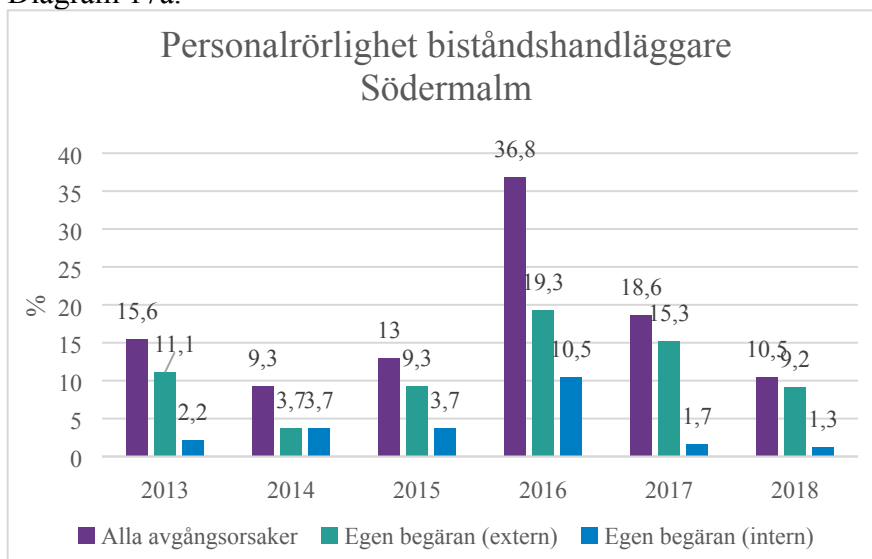
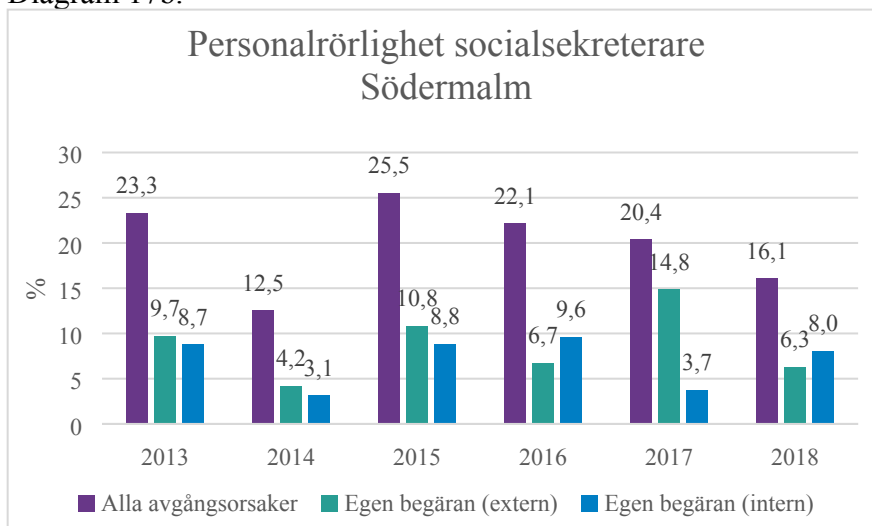


Diagram 17b. visar utvecklingen av personalrörligheten för socialsekreterare i Södermalm.

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 arbetsituation har fyra områden som har stor betydelse identifierats. bemanning (bland annat ärendeantal, 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 arbetsituation 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.

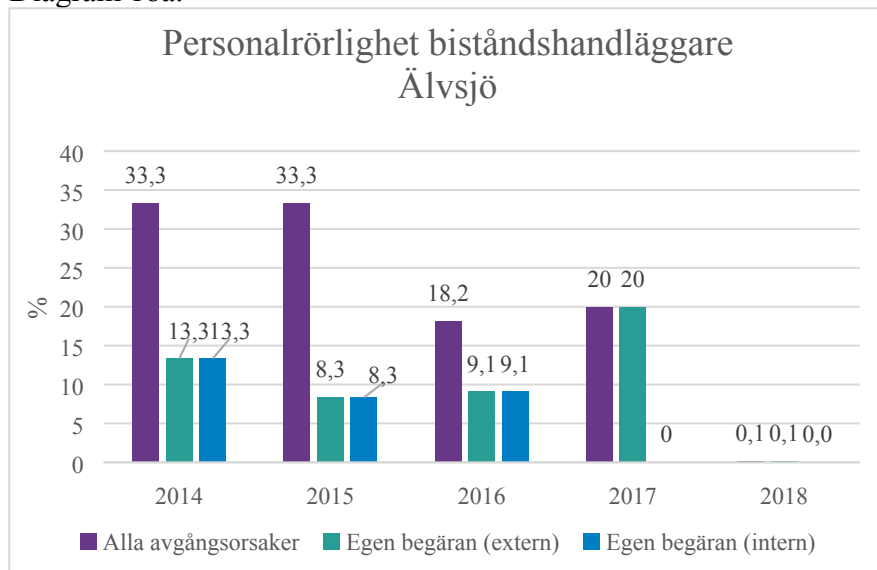
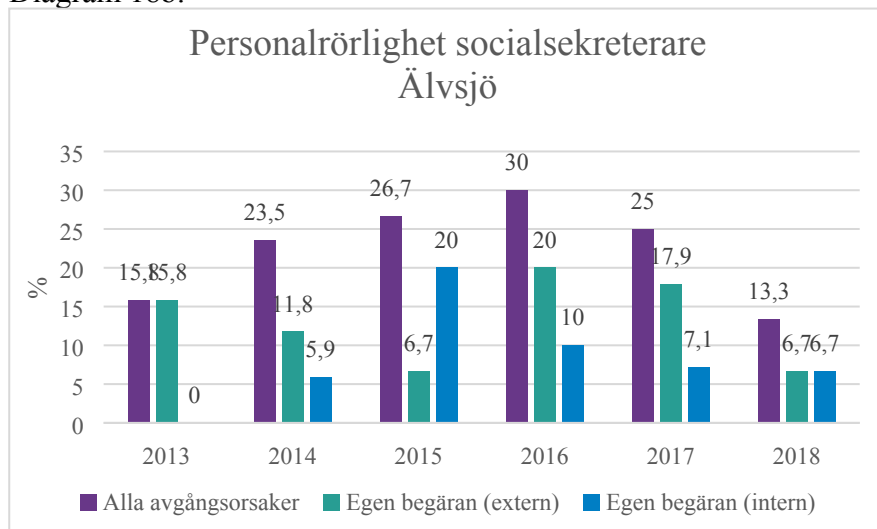


Diagram 18b. visar utvecklingen av personlörligheten för socialsekreterare i Älvsjö.

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 arbetsmiljö 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 arbetsmiljö 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.

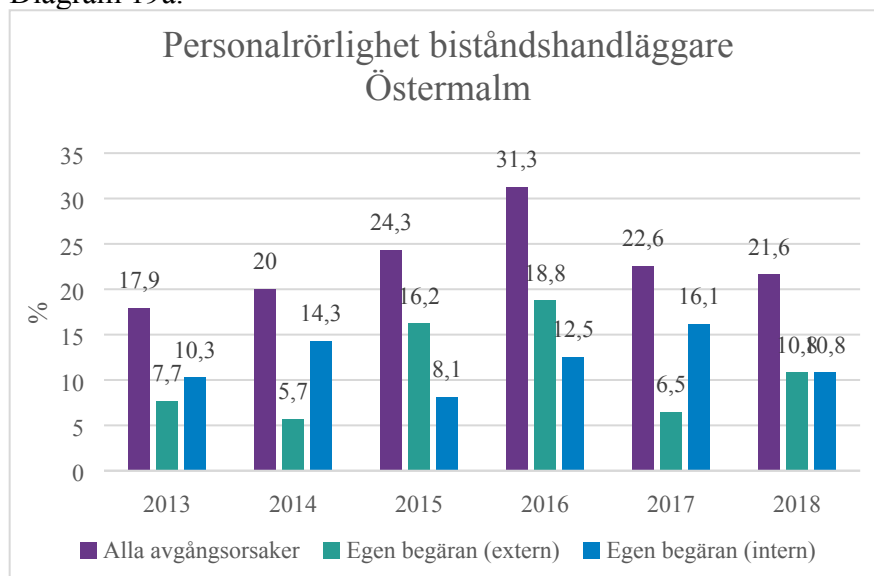
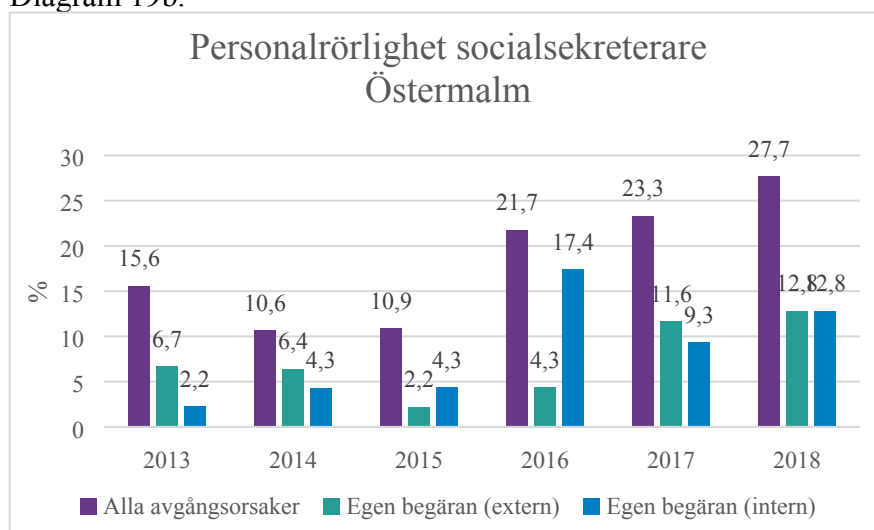


Diagram 19b. visar utvecklingen av personlörligheten för socialsekreterare i Östermalm.

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 specialishandläggare på

enheten för biståndsbedömning och har tagit fram ett introduktionsprogram. Specialisthandläggarna har lång erfarenhet och fungerar som stöd/mentor 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 socialpsykiatrin.

### **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 utbildningsinsatser. 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 anlåtts 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 arbetsituationen 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 öppen 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.

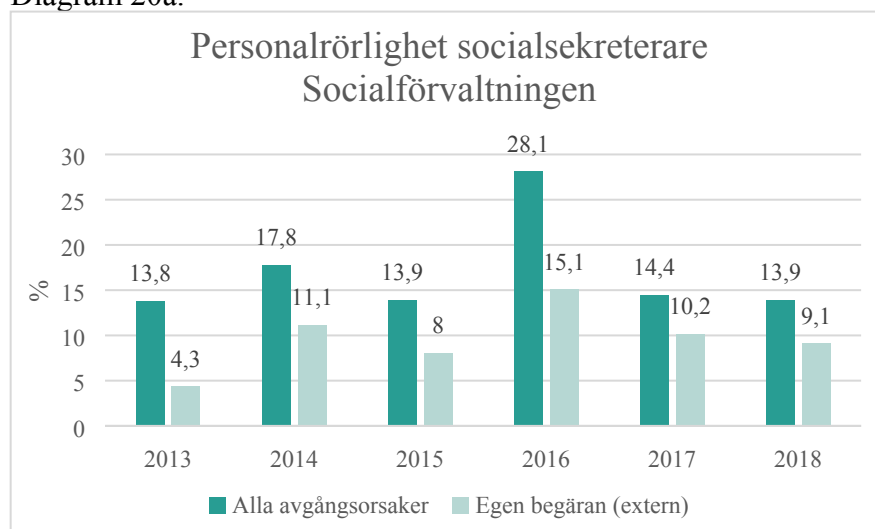
Socialjouren och Intro Stockholm har inspirerats av varandra och gör en enklare form av brukarenkät en gång per tertial, som ett sätt att följa upp klienternas uppfattning om verksamheterna.

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 formos, 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 påståenden<sup>24</sup> vid samtliga mättillfällen, oavsett verksamhetsområde och stadsdelsförvaltning. Över tid rapporterar stadens socialsekreterare och biståndshandläggare en något bättre

---

<sup>24</sup> 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 socialtjänst<sup>25</sup>, 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

---

<sup>25</sup> 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](http://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 arbetsätt 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 arbetsätt 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.”<sup>26</sup>

## Bilagor

Bilaga 1. Utvärdering av ledarutvecklingsprogram

Bilaga 2. Rörlighet biståndshandläggare och socialsekreterare

Bilaga 3. Enkät till medarbetare

Bilaga 4. Rapport från Pia Tham

---

<sup>26</sup> <https://www.socialstyrelsen.se/evidensbaseradpraktik/omimplementering>