Kort sammanfattning av följeforskarens arbete

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

Hur beskriver medarbetare och chefer arbetet med handlingsplanen under projekttiden?

a) Intervjuerna

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

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

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

medarbetarna och skapa ett engagemang kring handlingsplanen som exempelvis heldagar där alla medarbetare träffats och diskuterat vilka punkter man prioriterat och hur man arbetar med dem. De arbetsledare som genomgått ledarutvecklingsprogrammet var överlag mycket nöjda och de som fått plats såg fram emot detta.

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

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

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

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

Vad beskrevs som svårare att genomföra?

Brukardelaktighet och återkoppling från brukare

Ett genomgående mönster i intervjuerna har varit de svårigheter man stött på i arbetet med att öka brukardelaktighet och få återkoppling av brukare. Samtidigt var det ett område som beskrevs som viktigt. Många beskrev att man prövat med olika metoder, enkätutskick, enkäter i väntrummet eller som delats ut direkt efter besöket, men ofta hade svarsfrekvensen blivit för låg eller resultatet uppenbart tillrättalagt för att kunna vara användbart. En annan erfarenhet var att enkätutskick per post inte heller var en bra metod för alla målgrupper då det för en del personer upplevdes som stressande av att få hem ”en massa papper” som man inte alltid förstod syftet med. Ambitiösa försök att bjuda in brukare till dialogmöten eller 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 i planeringen.

I missbruksgrupperna beskrevs något som kallades Ubåt som användes vid uppföljningar.

Medhandläggarskap

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

Kompetensutveckling

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

b) Sammanställning kommentarer

Vid tre tillfällen har även en sammanställning gjorts av de kommentarer i den enkät som mellan 2016 och 2018 skickades ut till alla socialsekreterare och biståndshandläggare. Enkäten innefattade vid sidan av bakgrundsdata, 3 påståenden med fasta svarsalternativ där respondenten markerar i vilken mån man instämmer med påståendet eller tar avstånd ifrån det. Möjlighet att kommentera sitt ställningstagande gavs. Enkäten avslutades med en fjärde öppen fråga.

De tre påståendena är: a) jag har en bra arbetssituation, b) jag känner att jag kan göra ett bra arbete c) jag kan rekommendera min arbetsplats till andra. Avslutningsvis ombeds respondenten ge exempel på vad som får denna/denne att trivas på arbetsplatsen.

Nedan följer en kort sammanfattning av kommentarerna vid mätningen hösten 2016, våren 2017 och hösten 2017. Kommentarerna 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 stjäl tid från viktigare arbetsuppgifter, personalbrist och vakanser beskrevs överlag. Vid tillfälle två och tre handlande en del av de negativa kommentarerna om oro inför omorganisationer som inte sällan kom plötsligt och utan att ha blivit förankrade i verksamheten.

De positiva kommentarerna handlar ofta om god stämning i arbetsgruppen och på arbetsplatsen och bra stöd från chefer. Att man hjälps åt i gruppen och är ett team som drar åt samma håll. Bra klimat, bra grupp, tillräckligt med stöd nämns ofta liksom att man har roligt och ett stimulerande arbete. Förmåner med som flextid och friskvård uppskattas mycket liksom att ha ett eget rum. Att man har ett hanterbart antal ärenden, att man själv kan planera och påverka sin arbetssituation återkommer. I främst i 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 medarbete samt att arbetsmängden är anpassad efter arbetstiden kommenteras.

Kommentarer kring om man kan rekommendera sin arbetsplats till andra

Bland de negativa kommentarerna återkommer hög arbetsbelastning, för mycket administration, hög personalomsättning, att det är rörigt och brist på struktur. Liksom tidigare kommenteras brister i den fysiska arbetsmiljön.

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

Exempel på vad som gör att man trivs på arbetsplatsen

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

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

De frågor som ställdes till både medarbetare och chefer var:

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

De 117 personer (66 chefer och 51 medarbetare) som var på plats vid det sista intervjutillfället i de olika sdf svarade alla på enkäten. Som framgår av tabellen nedan är det, med undantag av för området socialpsykiatri, ungefär lika många (drygt 20 personer) från de olika verksamhetsområdena som svarat. Eftersom de svarande bara är en bråkdel av alla anställda socialsekreterare, biståndshandläggare resp. enhetschefer/bitr. enhetschefer som arbetar inom socialtjänsten så innebär detta givetvis att resultaten inte är representativa för alla arbetsgrupper i staden. De kan ses som en indikator på inom vilka områden arbetet kommit längst respektive var behov av ett fortsatt utvecklingsarbete finns.

Tabell 1. Antal enkätsvar fördelat över verksamhetsområden

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

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

Här ombads alla räkna upp 3 områden (utan inbördes rangordning) där arbetet inom deras enhet kommit längst. Sannolikt har dock en del rangordnat svaren eftersom det ser så olika ut i vilken ordning man räknat upp de olika alternativen.
I tabell A redovisas de områden/punkter som nämnts först, i tabell b de som nämnts som nummer 2 och tabell ca för det tredje området som angivits.

a) Inom vilka områden har arbetet kommit längst? (alternativ 1)		Antal	Procent
Ej svar	1. Brukardelaktighet och återkoppling från brukare	5	4,3
	2. Introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda	**40**	**34,2**
	3. Antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag	16	13,7
	4. Lokalt kompetens- och utvecklingsforum	1	,9
	5. Nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran	15	12,8
	6. Administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare	13	11,1
	7. Administrativt stöd till chefer	5	4,3
	8. Medhandläggarskap		
	9. Systematisk intern ärendehandledning	3	2,6
	10. Regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning	4	3,4
	11. Regelbundet mottagande av studenter	5	4,3
	12. Mottagande av traineer	1	,9
	13. Lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap	2	1,7
	14. Övrigt	5	4,3
	Ej svar	2	1,7
	Total	117	100%

b. Inom vilka områden har arbetet kommit längst? (alternativ 2)	Antal	Procent
1. Brukardelaktighet och återkoppling från brukare	3	2,6
2. Introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda	16	13,7
3. Antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag	13	11,1
4. Lokalt kompetens- och utvecklingsforum	6	5,1
5. Nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran	**18**	**15,4**
6. Administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare	16	13,7
7. Administrativt stöd till chefer	3	2,6
8. Systematisk intern ärendehandledning	9	7,7
9. Medhandläggarskap	7	6,0
10. Regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning	10	8,5
11. Regelbundet mottagande av studenter	4	3,4
12. Mottagande av traineer	1	,9
13. Lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap	2	1,7
14. Övrigt	4	3,4
Ej svar	5	4.3
Total	117	100

c. Inom vilka områden har arbetet kommit längst? (alternativ 3)	Antal	Procent
1. Brukardelaktighet och återkoppling från brukare	6	5,1
2. Introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda	10	8,5
3. Antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag	10	8,5
4. Lokalt kompetens- och utvecklingsforum	3	2,6
5. Nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran	15	12,8
6. Administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare	11	9,4
7. Administrativt stöd till chefer	2	1,7
8. Systematisk intern ärendehandledning	**18**	**15,4**
9. Medhandläggarskap	5	4,3
10. Regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning	11	9,4
11. Regelbundet mottagande av studenter	7	6,0
12. Mottagande av traineer	0	0
13. Lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap	2	1,7
14. Övrigt	6	5,2
Ej svar	11	9.4
Total	117	100%

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

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

- **Nya rutiner, bättre effektivitet, förbättringar (22 gånger)**
  Tydliggörande av ansvar, arbete med att struktur och tydliggöra rutiner, mer samtal om organisation och arbetssätt, ökat fokus på kvalitet och rättssäkerhet, hjälp att prioritera, identifiering av utvecklingsområden.
- **Administrativt stöd (20 gånger)**
  Avgiftshandläggare, paraplystöd och att någon annan utför vissa arbetsuppgifter som körkortsyttranden och kontroll av fakturor.
- **Fler handläggare, mindre arbete/lägre arbetsbelastning (20 gånger)**
  Utökning av tjänster såväl socialsekreterare, chefer, specialistsocialsekreterare, färre vakanser men även att antalet ärenden har minskat.
- **Tydlighet i chefskap, bättre ledarskap, utökat antal chefer (17 gånger)**
  Utökat antal chefer - främst biträdande - ett tydligare ledarskap och att chefer ”tar situationen på allvar.”
- **Stöd, handledning, introduktion, delaktighet (17 gånger)**
  Mer stöd till de nyanställda och mer fokus på introduktion, mer delaktighet gällande informationskanaler, avsatt tid för att prata om handlingsplanen, stabil personalbemanning, juridisk handledning.
- **Mentorskap, medhandläggare (10 gånger)**
  Specialisthandläggare, mentor kopplad till enheten, medhandläggarskapet har implementerats i många ärenden och har gett avlastning och extra stöd i svåra akuta situationer.

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

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

- **Lägre arbetsbelastning** (nämns 22 gånger)
  Pga. att fler anställts, mer adm. stöd, stöd av samordnare, omfördelningar av arbetsuppgifter inom enheten, inga konsulter, ökad transparens som möjliggör att det tidigt fångas upp om någon har för hög arbetsbelastning.
- **Att socialsekreterare/biståndshandläggare fått administrativt stöd** (nämns 14 gånger).
  Utökning av antalet administratörer, hjälp med fakturahantering och färdtjänst.
- **Mentorskap/introduktion** (nämns 13 gånger)
  Arbete med introduktion och mentorskap lett till bättre introduktioner.
- **Stöd, handledning, delaktighet** (nämns 12 gånger)
  Systematisk intern handledning, fokus på socialsekreterare/biståndshandläggares arbetssituation, morgonmöten varje dag för avstämning ger trygghet, koll på varandras arbetssituation innebär att det blir lätt att t.ex. få med en kollega på ett möte. Man känner till varandras ärenden bättre, mindre sårbara om någon är borta.
- **Nya rutiner, bättre effektivitet** (nämns 12 gånger)
  Tydligare arbetsfördelning, rutiner, rättssäkerhet, enheten har organiserat sig i funktioner vilket innebär en mer specialiserad arbetsmetod, effektivare och mer kärnfulla möten, man är mer delaktiga i förändringar som berör arbetsmiljön på ett konkret sätt, pratar återkommande om de svårigheter och utmaningar som är kopplade till rollen som socialsekreterare.
- **Tydlighet i chefskap/närmare ledarskap** (nämns 9 gånger)
  Satsningar på att skapa nära och tillgänglig ledning, tydlighet i ledarskap, bitr. enhetschefer har fått mindre ärendeansvar och mer personalansvar vilket medfört ett närmare ledarskap, regelbundna enskilda träffar med bitr. enhetschef en gång/månad samt en gång/kvartal med enhetschef.
- **Medhandläggare** (nämns 5 ggr)

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

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

- **Högre tillgänglighet** (nämns 28 gånger)
  Handläggare har mer tid för sina klienter genom hembesök och telefonsamtal och utförlig utredning

- **Brukarundersökningar /brukarstyrda brukarrevisioner** (nämns 11 gånger)

- **Klientsäkerhet, info om mötesformer, möjlighet att överklaga etc.** (nämns 11 gånger). Info om mötesformer och möjlighet att överklaga, medhandläggarskap skapar en

mer rättssäker handläggning, ökad samsyn genom ärendehandledning/dragning skapar högre rättssäkerhet och tillgänglighet.

- **Brukardelaktighet och stöd till brukare** (nämns 15 gånger)

  De flesta klienter har en handlingsplan/planering som följs upp regelbundet.
  Mötet med nya handläggare kan kännas tryggare då stöd ges av specialisthandläggare.
  Klienterna vet vart de ska vända sig, för t.ex. avgifter finns det nu en avgiftshandläggare som har specialkompetens avseende avgifter. Handläggarna kan ägna sig åt det som de brinner för. ASI- intervjuer som får klienterna delaktiga i sin förändring.

- **Nya rutiner och bättre effektivitet** (nämns 27 gånger)
  Mer kunskap om olika områden, t.ex. barn som anhöriga, bättre samverkan, hopp om att omorganisationen ska innebära att brukare lättare får hjälp, arbete med att göra lika bedömningar, Mer fokus på kvalitet och uppföljning, mer tydlighet gentemot brukare/klienter i vad vi kan hjälpa till med och bevilja.

- **Bättre kontinuitet** (nämns 12 gånger)
  Bättre kontinuitet i ärendena, snabbare återkoppling/kortare handläggningsprocess. Mindre stress ger bättre stöd och service för klienterna. Säkrare bedömningar.

- **Bättre bemötande** (nämns 16 gånger)
  Bättre bemötande då man är mindre stressad. Snabbare hantering av ärenden. Snabbare återkoppling, brukarperspektivet har stärkts. Tillgängliga via äldre direkt. Snabb kontakt. Beredskap vid akuta ärenden. Snabbare svar och snabbare kontakt med handläggare. Mer tid till uppföljning. Bättre tillgång till sin handläggare.

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

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

a) Inom vilka områden ser du det största behovet av utvecklingsarbete? (alternativ 1)	Antal	Procent
1. Brukardelaktighet och återkoppling från brukare	16	13,7
2.Introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda	12	10,3
3.Antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag	**25**	**21,4**
4.Lokalt kompetens- och utvecklingsforum	4	3,4
5.Nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran	9	7,7
6.Administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare	11	9,4
7. Administrativt stöd till chefer	10	8,5
8. Systematisk intern ärendehandledning	3	2,6
9.Medhandläggarskap	2	1,7
10. Regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning	8	6,8
11. Regelbundet mottagande av studenter	2	1,7
12. Mottagande av traineer	1	,9
13. Lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap	8	6,8
14. Övrigt	5	4,3
Ej svar	1	,9
Total	116	100%

b) Inom vilka områden ser du det största behovet av utvecklingsarbete? (alternativ 2)	Antal	Procent
1. Brukardelaktighet och återkoppling från brukare	**11**	**9,4**
2.Introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda	**13**	**11,1**
3.Antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag	9	7,7
4.Lokalt kompetens- och utvecklingsforum	6	5,1
5.Nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran	8	6,8
6.Administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare	**20**	**17,1**
7. Administrativt stöd till chefer	8	6,8
8. Systematisk intern ärendehandledning	0	0
9.Medhandläggarskap	5	4.3
10. Regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning	**12**	**10,3**
11. Regelbundet mottagande av studenter	3	2,6
12. Mottagande av traineer	1	,9
13. Lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap	**11**	**9,4**

14. Övrigt	4	3,5
Ej svar	6	5.1
Total	117	100

c) Inom vilka områden ser du det största behovet av utvecklingsarbete? (alternativ 3)	Antal	Procent
1. Brukardelaktighet och återkoppling från brukare	12	10,3
2.Introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda	7	6,0
3.Antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag	6	5,1
4.Lokalt kompetens- och utvecklingsforum	8	6,8
5.Nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran	11	9,4
6.Administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare	**14**	**12,0**
7. Administrativt stöd till chefer	6	5,1
8. Systematisk intern ärendehandledning	3	2,6
9. Medhandläggarskap	5	4,3
10. Regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning	9	7,7
11. Regelbundet mottagande av studenter	6	5,1
12. Mottagande av traineer	1	,9
13. Lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap	12	10,3
14. Övrigt	3	2,6
Ej svar	14	12,0
Total	117	100,0

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

Däremot är punkt 1, *brukarmedverkan och återkoppling från brukare* som nämns 39 ggr ett av de områden som man vid de tidigare frågorna svarat att det varit svårt att arbeta med. Punkt 13, *lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap* som nämns 31 gånger är ett område som inte finns med bland de som man arbetat mest med även om behovet och betydelsen av både arbetslokaler och lämpliga redskap varit ett starkt tema i många intervjuer. Också punkt 10, *regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning* nämns ofta (29 gånger).

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

Övergripande reflektion

Avslutningsvis ges här en kort övergripande reflektion av de intryck följeforskaren fått under de många intervjuerna runt om i staden.

Små trivselinitiativ kan göra stor skillnad!
Något som ofta återkommit i gruppintervjuerna med medarbetarna är hur mycket små trivselinitiativ som fruktkorgar på arbetsplatsen och att bli bjudna på frukost uppskattas. Även friskvårdstimme uppskattas mycket.

Frihet och flexibilitet värderas högt
Likaså har många understrukit hur mycket man uppskattar att ha möjlighet att anpassa sin arbetstid efter familjens behov. Frihet och flexibilitet värderas högt inte minst utifrån att många medarbetare har familj och små barn.

Lokalernas betydelse
Ett annan återkommande tema har varit vikten av att ha lämpliga lokaler och bra arbetsredskap. Det blir tydligt att arbetslokalerna är viktiga för socialsekreterare och biståndshandläggare och kanske underskattas ibland lokalerna betydelse för upplevelsen av en god arbetsmiljö? Med tanke på att en stark teamkänsla, goda relationer till kollegor, ett positivt och öppet klimat återkommer i beskrivningar av vad som håller kvar medarbetare på arbetsplatsen är det logiskt att det är viktigt att ha lokaler som kan främja detta. I exempelvis kontorslandskap är det inte möjligt att småprata med varandra när man möts på samma sätt som man kan detta i en korridor eller om man möts i någons arbetsrum. Vid planeringen av dessa framstår det därför som viktigt att skapa lokaler som möjliggör detta i nära anslutning till kontorslandskapet.

Delaktighet - en förutsättning för goda resultat av förändringar
Goda exempel på detta var exempelvis att låta medarbetarna vara med i utformningen av nya lokaler, detta lyftes fram som viktigt av medarbetarna i en äldreenhet som flyttat in ett kontorslandskap där man trivdes bra. En viktig anledning till att det blivit så lyckat var enligt både medarbetare och chefer att man utformat dessa lokaler tillsammans.

Goda exempel att inspireras av

Ett annat starkt intryck är den kreativitet och vilja till att utveckla arbetet som finns hos både socialsekreterare och chefer som varit ett genomgående i tema i intervjuerna.

Väl förankrade omorganisationer
Bland annat gavs exempel på omorganisationer som vuxit fram ur diskussioner i arbetsgruppen som goda exempel. Ett av dem var att organisera arbetet i enheten på ett sätt som gör att man turas om att ta emot nya ärenden. Att på ett rullande schema turas om att ta emot nya ärenden innebar att slippa bli avbruten av nya - inte sällan akuta frågor – och gav arbetsro och lugn under två av tre veckor.

Att skapa mindre arbetsgrupper
Att omorganisera så att arbetsgrupperna blir mindre var något som beskrevs på många håll och där både medarbetare och chefer beskrev som mycket lyckat och uppskattat. Särskilt i arbetsgrupper där många oerfarna socialsekreterare arbetade var det mycket uppskattat att arbeta i en grupp som bara bestod av 6 - 7 socialsekreterare med en bitr. enhetschef. I en av sdf hade man på detta sätt lyckats skapa stabilitet i arbetsgrupperna och kunnat minska det stora antalet inhyrda konsulter till ett fåtal. Såväl socialsekreterare som chefer var mycket nöjda med denna lösning som skapat sammanhållning, en stark teamkänsla och arbetsglädje. Personalomsättningen som varit hög hade nu stannat av.

Att använda digital teknik
Många exempel på hur användning av ny digital teknik kan spara in på kringarbetet och ge mer direkttid med klienter gavs, exempelvis att minska restid genom att ha Skypemöten (i synnerhet vid möten mellan olika professionella), att ha bärbara, krypterade datorer och skärmskydd på laptopen som gör det omöjligt att se vad som står på skärmen från sidan innebar att datorn kunde tas med på tågresor och vid hembesök eller andra besök. Detta möjliggjorde att skriva direkt under mötet.

Introhandläggare
I en av stadsdelarna hade en person fått i uppdrag att vara introhandläggare något som cheferna upplevde som en stor arbetslättnad för dem och som också innebar att inte något glömdes bort eller inte hanns med. Introhandläggaren köpte en välkomstblomma och kort åt de nya, ordnade med alla behörigheter och gick igenom olika praktiska saker.

Vad har uppnåtts och var finns de kvarstående utmaningarna?

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

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