

**Granskning uppföljning av socialsekreterarnas  
arbetsbelastning  
Östersunds kommun**

# Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	3
2. Granskningsresultat	4
3. Bedömning och rekommendationer	8

# Sammanfattning

## Uppdrag och bakgrund

Det förekommer ett ökat tryck på socialsekreterarna. Ärendena blir fler och har ökat i komplexitet. Det är viktigt socialsekreterarnas arbetssituation följs upp, så att det kan säkerställas att arbetsmiljön är tillfredställande och att exempelvis hantering av ärenden kan ske i tid och på ett rättssäkert sätt.

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Östersunds kommun har Deloitte därför granskat hur socialnämnden säkerställer att socialsekreterarnas arbetsbelastning är rimlig.

## Syfte

Syftet med granskningen har varit att bedöma om nämnden bedriver ett tillräckligt arbete med att säkerställa att socialsekreterarna har en rimlig arbetsbelastning.

## Revisionskriterier

- kommunallagen 6 kap:7§
- Arbetsmiljöverkets föreskrifter (AFS 2015:4)
- Interna styrdokument

## Svar på syfte och revisionsfrågor

Granskningen visar att det genomförs insatser för att hålla kontroll på arbetsbelastningen. Socialnämnden har bland annat beslutat om en omorganisation för att åstadkomma ett närmare ledarskap vilket vi ser positivt på. Det ger bättre

förutsättningar än tidigare att uppmärksamma en för hög arbetsbelastning.

Uppföljning av arbetssituationen görs individuellt samt genom arbetsplatsträffar och behandlingskonferenser.

Vi bedömer att det bör ingå i rutinerna att regelbundet följa upp antal ärenden och andra faktorer som kan tyda på för hög arbetsbelastning, exempelvis arbetad övertid.

## Rekommendationer

Efter genomförd granskning rekommenderar vi socialnämnden att:

- Det ingår som en del i rutinerna att områdeschef på ett strukturerat sätt följer upp arbetsbelastningen. Exempelvis genom att kontrollera antal ärenden per socialsekreterare i systemet och att följa upp flexitid och övertid.
- Det görs en utvärdering av utformningen av handledningen för att kunna bedöma om den är tillräcklig.

DELOITTE AB

Östersund 2016-10-20

Veronica Blank  
Certifierad kommunal revisor

Mattias Holmetun  
Certifierad kommunal revisor

# 1. Inledning

## 1.1. Uppdrag och bakgrund

Det förekommer ett ökat tryck på socialsekreterarna. Ärendena blir fler och har ökat i komplexitet. Det är viktigt socialsekreterarnas arbetssituation följs upp, så att det kan säkerställas att arbetsmiljön är tillfredställande och att exempelvis hantering av ärenden kan ske i tid och på ett rättssäkert sätt.

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Östersunds kommun har Deloitte därför granskat hur socialnämnden säkerställer att socialsekreterarnas arbetsbelastning är rimlig.

## 1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen har varit att bedöma om nämnden bedriver ett tillräckligt arbete med att säkerställa att socialsekreterarna har en rimlig arbetsbelastning.

Granskningen har avgränsats till att omfattat följande revisionsfrågor:

- På vilket sätt görs uppföljning av socialsekreterarnas arbetssituation?
- Finns riktlinjer för exempelvis hur många ärenden varje socialsekreterare maximalt bör hantera?
- Görs uppföljning av orsaker till sjukskrivningar och analyseras resultaten?

- Får socialsekreterarna en tillräcklig introduktion och handledning?
- Omfattar nämndens riktlinjer och rutiner hantering av inhyrda socionomer?
- Rapporteras resultat av genomförda uppföljningar och analyser till nämnden?

## 1.3. Revisionskriterier

Revisionskriterierna är de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar. I denna granskning har revisionskriterierna huvudsakligen utgjorts av

- Kommunallagen 6 kap:7§
- Arbetsmiljöverkets föreskrifter
- Interna styrdokument

## 1.4. Metod

Granskningen har genomförts genom intervjuer med förvaltningschef, områdeschefer samt socialsekreterare vid socialförvaltningen och områdena barn, ungdom vuxna samt integration.

## 2. Granskningsresultat

### Allmänt om arbetsbelastning

Under 2015 har nya föreskrifter utkommit från arbetsmiljöverket (AFS 2015:4). Dessa är inriktade på den psykosociala arbetsmiljön och har särskilda avsnitt om arbetsbelastning.

I föreskrifterna står det att arbetsgivaren ska se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Det innebär att resurserna ska anpassas till kraven i arbetet. (9§ AFS 2015:4)

I de allmänna råden till föreskrifterna klargörs det att "Genom att bedriva ett ledarskap som möjliggör regelbunden dialog med arbetstagarna kan tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning uppmärksammas och obalanser rättas till".

Det är viktigt att arbetsgivaren inom ramen för sitt arbetsmiljöarbete undersöker och åtgärdar risker kopplade till arbetsbelastning.

Enligt intervjuer pågår för närvarande utbildning för chefer gällande de nya föreskrifterna och allmänna råden. Utbildningen anordnas på central nivå av HR-avdelningen.

Det finns idag ingen nationell kvot för hur många ärenden varje handläggare inom socialtjänsten bör hantera samtidigt. Det har från vissa håll framförts krav på att en sådan nationell kvot borde införas, exempelvis från fackliga

företrädare, men i dagsläget finns ingen sådan. Det har också inkommit motioner till SKLs styrelse men de har besvarats med att hantering av arbetsbörda och organisation är något som är upp till varje kommun att besluta om och att det inte går att på nationell nivå sätta en generell kvot.

Grunden till det är att varje person som ber om hjälp från socialtjänsten har individuella behov och det måste styra. Däremot diskuteras att det kan vara möjligt att mäta arbetstyngd i olika ärenden inom socialtjänsten, men antal ärenden är inte ett mått som ses som rättvisande.

### Kommunens riktlinjer kring arbetsbelastning

Socialnämnden har inte antagit några riktlinjer rörande arbetsbelastning gällande socialsekreterare och det är ett aktivt val.

Anledningen som anges är att det inte går att säga vilken tyngd som är acceptabel eftersom alla ärenden är olika och kräver olika mycket arbete. Att kvantifiera acceptabel tyngd är inget arbets sätt som eftersträvas inom förvaltningen.

Det finns ett exempel på ett verktyg i Göteborgs kommun som mäter ärendets tyngd. I Östersunds kommun är man medveten om detta och överväger att arbeta fram ett liknande mått gällande barn och unga. Det handlar då om att få fram ett bra sätt för att kunna säkerställa rimlig arbetsbelastning och rättssäkerhet men genom ett verktyg som inte är så trubbigt som "antal ärenden".

## Organisation

Socialförvaltningen är organiserad i områden och team. För närvarande finns socialsekreterare inom områdena:

- barn, ungdom, vuxen,
- försörjning,
- öppenvård och
- integration.

Samtliga socialsekreterare som arbetar med ärenden inom integration och barn, ungdom, vuxen är anställda i området barn, unga och vuxna. Det innebär att socialsekreterarna kan arbeta med ärenden inom exempelvis område integration men uppgifter inom arbetsmiljö ligger på områdeschefen för område barn, unga, vuxen.

Tidigare var integration helt avskilt från de andra områdena. Med den nya organisationen är kontakten större mellan socialsekreterare och de kan dra nytta av varandras erfarenheter även om de arbetar med olika typer av ärenden. De intervjuade upplever organisationsändringen som positiv.

Det finns en vetskap om att arbetsbelastningen är för hög för socialsekreterarna. Det är ett nationellt problem.

Som tidigare beskrevs har det gjorts en utredning i Göteborg av arbetstyngd gällande barnärenden och avsikten är att titta på om det är en modell som kan användas i Östersund. En åtgärd som redan vidtagits med anledning av en ökad arbetsbelastning är att organisationen ska förändras under hösten 2016. Fler teamchefer ska anställas och det är en åtgärd som vidtagits för att ledarskapet ska kunna bli närmare än det är idag och så att dialogen mellan teamchefer och anställda kan bli tätare.

## Uppföljning av socialsekreterarnas arbetssituation

Uppföljning av arbetsbelastningen görs kontinuerligt och ska ingå som en del i det dagliga arbetet vid förvaltningen. Vid intervjuer framhålls det nära ledarskapet och den löpande dialogen mellan chefer och arbetstagare som viktig del i att hålla kontroll på arbetsbelastningen.

Utöver en regelbunden dialog görs uppföljning konkret på olika sätt. Varje termin genomförs s.k. ärendegenomgångar (1-2 ggr), individuellt med varje socialsekreterare. Sådana genomgångar kan också genomföras oftare vid behov. Vid ärendegenomgången går teamchef och socialsekreterare gemensamt igenom ärendelistan och det kan leda till justeringar i ärendefördelningen.

Varje eller varannan vecka har teamchef arbetsplatsträffar med socialsekreterarna i sitt team. Vid träffarna diskuteras ärenden och om det finns ett behov kan en omfördelning av ärenden göras.

Vid placeringar hålls behandlingskonferenser. Även vid dessa diskuteras ärenden.

Genom ärendehanteringssystemet finns statistik över hur många pågående ärenden som finns. Områdeschef har möjlighet att när som helst gå in i systemet och titta på hur många pågående ärenden som finns och därmed få en bild av arbetsbelastningen för socialsekreterarna.

## Övertid, mertid och flexitid

Samtliga socialsekreterare inom område barn, ungdom, vuxen samt område integration har heltidstjänster motsva-

rande 165 timmar per månad. Vissa av socialsekreterarna är föräldralediga på deltid.

Nämnden har som rutin att eventuell övertid ska vara beordrad i förväg och/eller godkännas av närmsta chef. Generellt upp-ges förvaltningen vara restriktiv med att beordra övertid. All övertid registreras i personalsystemet Heroma. Under perioden januari till och med september 2016 registrerades 164,5 övertidstimmar, fördelat på 14 personer (se bilaga 1).

Inom de granskade områdena tillämpas flexibel arbetstid. Detta innebär att den anställde har möjlighet att vara flexibel med arbetstiden i början och slutet av arbetsdagen. Vid årsskiftet får den anställde ha + 40 timmar samt - 20 tim på sitt flextidssaldo. Tid som vid årsskiftet överskrider 40 timmar går förlorad. Om saldot understiger 20 timmar måste chefen kontrollera orsaken.

Enligt uppgift har socialsekreterarnas flextidssaldo ökat under den senaste tiden. Förvaltningen uppges dock generellt hålla hårt på flexetiderna. Cheferna uppges vara noga med att följa upp medarbetarnas flexidsrapporter samt med att påminna medarbetarna om att hålla nere flextidssaldot.

### Inhyrda konsulter

För närvarande finns inga inhyrda socialsekreterare. Vid två tillfällen har inhyrning skett, båda de fallen har avsett fall där det rått speciella omständigheter och det därför funnits behov av att ha en utomstående socialsekreterare.

I de fall socialsekreterare hyrs in gäller samma regler och uppföljningar för dem. Däremot genomgår de inte samma introduktionsprogram som de ordinarie anställda vid förvaltningen.

### Introduktion och handledning

Introduktionen upplevs enligt intervjuer som en viktig del och särskilt fokus har legat på den med anledning av den stora ökningen av personal under 2015. Det har skapats ett introduktionsprogram som ska följas av samtliga nyanställda. Introduktionen hålls enligt det fastlagda program som pågår under ca 4 månader. Den omfattar bland annat:

- Förvaltningens organisation
- Handläggning och dokumentation
- Offentlighet och sekretess
- BBIC (Barnens behov i centrum)
- Personal och lönefrågor
- Kvalitet, avvikelse och synpunktshantering

Introduktionen omfattar både egenstudier samt schemalagda aktiviteter för de nyanställda socialsekreterarna och är förvaltningsövergripande.

För introduktionen finns riktlinjer som omfattar minimikrav, ansvarsfördelning för introduktion och uppföljning. Efter introduktionsprogrammet ska det hållas ett uppföljande samtal för att utvärdera introduktionsprogrammet och för att kontrollera om den anställde kommit in i sina arbetsuppgifter eller om han/hon behöver ytterligare stöd.

Vid det samtalet upprättas också en individuell utvecklingsplan för den anställde.

### Handledning

Handledning är enligt intervjuer en viktig del av arbetet med både under introduktionen och med det dagliga arbetet.

När en socialsekreterare anställts har de fått vara med och observera andra kollegor i början, för att underlätta för den anställde att komma in i arbetet och i gruppen. Det har upplevts som bra men några av socialsekreterarna har känt sig osäkra och skulle velat ha mer handledning innan de får ansvara för ärenden själva. Det har också framkommit önskemål om bättre handledning gällande exempelvis verksamhetssystem.

Förvaltningen hyr in en extern konsult för handledning 4 gånger per år. Då är hela arbetsgruppen med under tre timmar per tillfälle. Handledning ges även vid ärendegenomgångar. Socialsekreterarna menar att den externa handledningen ger mycket.

## Sjukskrivningar

Uppföljning av sjukfrånvaro görs på förvaltningsledningsnivå. Sjukfrånvaron har ökat och ligger totalt för förvaltningen på 8,2 %. Totalt låg sjukfrånvaron i kommunen på 8,4 % för 2015. Socialförvaltningen hade vid samma tidpunkt en sjukfrånvaro på 7,2 %. Omkring 70 % av sjukfrånvaron avser långtidssjukskrivningar. För alla personer som är långtidssjukskrivna finns planer och åtgärder insatta. En del av dessa är på väg tillbaka till arbete.

Den lägsta sjukfrånvaron har område barn, ungdom, vuxen som har den största andelen personal. Det finns en medvetenhet om orsaker till sjukskrivningar.



# 3. Bedömning och rekommendationer

Vi bedömer att det genomförs insatser för att hålla kontroll på arbetsbelastningen. Enligt de allmänna råden till arbetsmiljöverkets föreskrifter är en viktig del att cheferna har en regelbunden dialog med de anställda. Socialnämnden har beslutat om en omorganisation just för att åstadkomma ett närmare ledarskap vilket vi ser positivt på. Det ger bättre förutsättningar än tidigare att uppmärksamma en för hög arbetsbelastning.

Uppföljning av arbetssituationen görs individuellt samt genom arbetsplatsträffar och behandlingskonferenser.

Det finns inga riktlinjer för hur många ärenden varje socialsekreterare bör hantera men det är ett aktivt val på grund av ärendens olika natur. Det bör undersökas hur tyngden ska mätas och de arbete pågår enligt förvaltningen. Även om det inte går att säga hur många ärenden varje socialsekreterare bör ha så anser vi att nämnden ändå bör överväga att ha någon form av maxgräns. Vi ser positivt på att se närmare på modellen med att mäta tyngd i ärenden.

Vi anser att det bör ingå i rutinerna för områdeschef att regelbundet gå igenom faktorer som skulle kunna tyda på för hög arbetsbelastning, exempelvis antal ärenden per socialsekreterare eller hur mycket övertid socialsekreterarna arbetar. Även om antal ärenden inte ger hela bilden så kan det ge en indikation.

Vår bedömning är att introduktionsprogrammet med uppföljning ger bra förutsättningar för att socialsekreterarna ska få en tillräcklig introduktion och handledningen ses också som ett naturligt inslag i arbetet. I granskningen har det framkommit att några socialsekreterare hade önskat en bättre handledning exempelvis gällande verksamhetssystem. Vi rekommenderar att det görs en utvärdering av utformningen av handledningen för att kunna bedöma om den är tillräcklig.

Uppföljning av sjukskrivningar görs på förvaltningsledningsnivå och information lämnas till nämnden. Rapporteringar av arbetssituationen vid förvaltningen har löpande skett till nämnden och även till kommunstyrelsen med anledning av det stora behovet av nyrekrytering under 2015.

## Rekommendationer

Efter genomförd granskning rekommenderar vi att:

- Det ingår som en del i rutinerna att områdeschef på ett strukturerat sätt följer upp arbetsbelastningen. Exempelvis genom att kontrollera antal ärenden per socialsekreterare i systemet och att följa upp flexetid och övertid.
- Det görs en utvärdering av utformningen av handledningen för att kunna bedöma om den är tillräcklig.

# Bilaga 1

Antal fullgjorda övertidstimmar under perioden 160101-160930. Område Barn-ungdom-vuxen

Person	Datum	Enkel Övertid	Kval Övertid	Person	Datum	Enkel Övertid	Kval Övertid
Person 1	160504	2	1,5	Person 9	160505		6
Person 2	160303	2	3,5		160509	1,5	3
	160413	2	3,5		160802	2	3
Person 3	160123		4		160803	2	
	160303	2	4	Person 10	160929	2	3
	160413	2	3,5		160614	2	1
Person 4	160306		2		160804	2	13
	160307	2	0,5	Person 11	160509	2	6,5
Person 5	160602	2	1	Person 12	160930	2	1,5
	160919	2		Person 13	160309	2	1
Person 6	160329	2	2,5		160411	2	1
	160404-160407	4	2,5		160509	2	6,5
Person 7	160329	2	3		160609	2	5
	160404	1			160610	2	
	160405	2	1	Person 14	160519	2	5
	160406	2					
	160407	2	2	Summa		67,5	97
	160503	2	1,5				
	160614	2	1				
Peson 8	160219	1					
	160504	2	1,5				
	160516	2	3				



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related companies. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of the legal structure of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's more than 225,000 professionals are committed to making an impact that matters.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.