



**ÖSTERSUNDS
KOMMUN**
STAAREN TJÆLTE

REVISIONSRAPPORT
GRANSKNING AV
socialsekreterarnas arbetsmiljö

Anneth Nyqvist, Certifierad kommunal revisor
Dnr: REV/00009/2023

SAMMANFATTNING

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna har revisionskontoret genomfört en granskning avseende socialsekreterarnas arbetsmiljö.

Vår sammanfattande bedömning är att social- och arbetsmarknadsnämnden har vidtagit åtgärder för att säkerställa att socialsekreterarna har en tillfredsställande arbetssituation men att åtgärderna inte är tillräckliga. Granskade enheter har/har haft en hög personalomsättning vilket inte enbart kan hänföras till dålig arbetsmiljö utan även att konkurrensererbjuder bättre villkor.

Den höga personalomsättningen har inneburit utmaningar gällande introduktionen av nya medarbetare då erfarna medarbetare får en hög arbetsbelastning. Nämnden har inrättat tjänster, sakkunniga och administratörer, för att avlasta både medarbetare och chefer. Vid granskningens genomförande var det inte möjligt att fullt ut se effekten av dessa åtgärder. Samtidigt är det viktigt att det är tydligt vilka uppgifter som de nya funktionerna ska ta över, otydliga förväntningar skapar i sig ett stressmoment.

En hög arbetsbelastning uppfattas vara acceptabel under perioder men det är möjligheterna till återhämtning som ses som mest begränsade. Forskning betonar även vikten av den korta återhämtningen under dagen. Det är därför viktigt att nämnden säkerställer att det finns rutiner för att bevaka och uppmuntra medarbetarna att prioritera fikaraster, lunchpromenader etc.

Den fysiska arbetsmiljön bedöms i huvudsak vara tillfredsställande i nuläget. Medarbetarna är inte i någon större utsträckning utsatta för hot och våld. Nämnden har säkerställt att det finns rutiner för riskbedömning, väl säkerhetsanpassade lokaler m.m.

Brister i kommunikationsvägar förekommer framförallt i samarbetet med andra myndigheter men till viss del även mellan enheter och team inom förvaltningen. Ansvaret att förbättra samarbetet med andra myndigheter kan inte läggas på enskilda medarbetare utan detta måste vara ett ansvar för både förvaltningsledning och nämnden.

Eftersom Östersunds kommun har en låg arbetslöshet råder det konkurrens om medarbetarna. Liknande tjänster finns inom statliga myndigheter, regionen och konsultbolag. För de medarbetare som inte trivs eller anser att arbetsmiljön är bristfällig finns det goda möjligheter att söka sig vidare till annat arbete. Social- och arbetsmarknadsnämnden måste därför säkerställa att de kan erbjuda attraktiva tjänster för att behålla medarbetarna.

Vi rekommenderar social- och arbetsmarknadsnämnden att:

- *Säkerställa att kompetensutveckling även för erfarna medarbetare prioriteras.*
- *Säkerställa att förväntningarna på medarbetarna förtydligas. Förutom att det skapar en trygghet hos medarbetarna kan det även bidra till att yrkesrollen renodlas.*
- *På övergripande nivå arbeta för att förbättra samverkan med andra myndigheter samt att säkerställa att det finns en fungerande intern samverkan mellan olika sektorer och enheter.*
- *Att fortsätta arbetet med att säkerställa att cheferna ges förutsättningar att bedriva ett nära ledarskap.*
- *Se över behovet av kontinuerliga övergripande uppföljningar av arbetsmiljön.*
- *Säkerställa att genomförd kartläggning resulterar i en handlingsplan med konkreta åtgärder för att förbättra arbetsmiljön.*

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING.....	2
1 INLEDNING	4
1.1 BAKGRUND TILL UPPDRAGET	4
1.2 SYFTE OCH REVISIONSFRÅGOR	4
1.3 AVGRÄNSNING	4
1.4 REVISIONSKRITERIER	5
1.5 ANSVARIG STYRELSE/NÄMND.....	5
1.6 METOD	5
2 BAKGRUNDSBESKRIVNING	6
2.1 ALLMÄNT OM ARBETSMILJÖ FÖR SOCIALSEKRETERARE.....	6
2.2 SITUATIONEN I ÖSTERSUNDS KOMMUN	7
2.2.1 Organisation	7
2.2.2 Kompetens.....	7
2.2.3 Utredningstid.....	7
2.2.4 Personalomsättning.....	8
2.2.5 Kartläggning av kompetensförsörjning.....	8
2.3 RESULTAT AV GRANSKNINGEN	9
2.3.1 Styrdokument	9
2.3.2 Introduktion och handledning	9
2.3.3 Arbetsituation	11
2.3.4 Sammanfattande analys avseende arbetsituationen	15
2.3.5 Ledarskap	15
2.3.6 Kommunikationsvägar	16
2.3.7 Uppföljning.....	17
2.3.8 Vidtagna åtgärder	17
2.4 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER	18
2.4.1 Svar på revisionsfrågorna	18

Projektledare/Kvalitetssäkring:

Anneth Nyqvist
Certifierad kommunal revisor

1 INLEDNING

1.1 BAKGRUND TILL UPPDRAGET

Socialsekreterare har en tuff psykisk arbetsmiljö i kombination med hög arbetsbelastning. Risk finns att ansvaret för att hantera obalans mellan krav och resurser decentraliseras till den enskilde medarbetaren om de inte får tillräckligt stöd från ledningen.

En konsekvens av att erfarna socialsekreterare slutar är att de ersätts av mindre erfarna eller nyutexaminerade socionomer med bristande erfarenhet. Arbetsmiljöverket har rapporterat att nyanställda socialsekreterare runt om i landets kommuner får ta sig an komplexa ärenden utan introduktion eller vägledning av erfarna.

Brister i arbetsmiljön kan medföra sjukskrivningar och/eller i förlängningen att medarbetarna väljer att lämna sitt uppdrag. En dålig arbetsmiljö riskerar att spilla över till brister i kvaliteten på det sociala arbetet.

Granskningen ingår i den fastställda revisionsplanen för 2023.

1.2 SYFTE OCH REVISIONSFRÅGOR

Syftet med granskningen är att bedöma om social- och arbetsmarknadsnämnden har vidtagit tillräckliga åtgärder för att säkerställa att socialsekreterarna har en tillfredsställande arbetssituation.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Finns det styrdokument och riktlinjer inom området?
- Finns det rutiner för introduktion av nyanställda medarbetare?
- Erbjuds handledning till såväl nyanställda som erfarna medarbetare?
- Är arbetsbelastningen rimlig? Har förväntningar tydliggjorts?
- Upplevs den fysiska arbetsmiljön som tillfredsställande?
- Genomförs aktiviteter för att öka trivseln?
- Finns det ett fungerande ledarskap? Erhåller cheferna stöd och ges de rätt förutsättningar för att bedriva sitt ledarskap?
- Finns det bra kommunikationsvägar, mellan medarbetare, från medarbetare till berörda chefer?
- Följs medarbetarnas arbetsmiljö upp?
- Vidtas åtgärder för att minska sjukfrånvaro, personalomsättning etc? Följs åtgärderna upp?

1.3 AVGRÄNSNING

Granskningen är avgränsad till 2023 och till social- och arbetsmarknadsnämnden. Sektor Barn och Vuxna samt enheten Försörjning inom sektor Kompetens Arbete Försörjning har ingått i granskningen.

1.4 REVISIONSKRITERIER

Vår bedömning har utgått från:

- Kommunallagen (2017:725)
- Socialtjänstlagen (2001:453)
- Arbetsmiljölagen (1977:1160)
- Projektrapport Socialsekreterares arbetsmiljö, Arbetsmiljöverket 2015/051465
- Kommunens interna styrdokument

1.5 ANSVARIG STYRELSE/NÄMND

Ansvarig nämnd är social- och arbetsmarknadsnämnden.

1.6 METOD

Granskningen har utförts genom inhämtning och granskning av relevanta dokument och intervjuer med berörda tjänstepersoner. Följande personer har intervjuats:

- Förvaltningschef social- och arbetsmarknadsförvaltningen
- Sektorchef Barn och Vuxna
- Sektorchef Kompetens Arbete Försörjning
- Enhetschef samt två medarbetare, Enheten för placerade barn
- Enhetschef samt två medarbetare Team Barn och familj
- Enhetschef samt tre medarbetare Sektor kompetens, arbete, försörjning
- Facklig representant SSR

Berörda uppgiftslämnare och verksamhetsansvariga har givits möjlighet att faktagranska lämnade uppgifter som finns med i revisionsrapporten. En kollegial kvalitetssäkring av att rapporten håller erforderlig kvalitet och standard utifrån Skyrevs rekommendationer har genomförts.

2 BAKGRUNDSBESKRIVNING

2.1 ALLMÄNT OM ARBETSMILJÖ FÖR SOCIALSEKRETERARE

Av Arbetsmiljöupplysningen.se¹ framgår följande gällande socialsekreterarnas arbetsmiljö:

Socialsekreterarnas arbetssituation kännetecknas av bland annat hög arbetsbelastning, situationer med hot och våld och hög personalomsättning.

Hög arbetsbelastning är ett vanligt problem inom socialtjänsten, vilket kan upplevas påfrestande för de anställda. Prioriteringar kan vara en svår uppgift då verksamheten till stor del styrs av olika regler som ska följas. Stöd från erfarna socialsekreterare i svåra fall är ett sätt att minska stressen, liksom handledning för dem som är nya i yrket.

Socialsekreterare jobbar ofta i kontorsmiljö som kan vara utformad på olika sätt. På kontor är belastningsskador vanligt förekommande. För att förebygga belastningsskador är det viktigt att man varierar arbetsställning och har rätt och anpassad kontorsutrustning.

Trakasserier och hot är ett vanligt arbetsmiljöproblem för socialsekreterare. De har en utsatt situation och är ofta ensamma med klienter. Det händer att klienterna är drog- eller alkoholpåverkade. Det är därför viktigt att det finns rutiner och beredskap för hot- och våldssituationer, både på arbetsplatsen, vid resor och vid hembesök. Att se till att socialkontoren är välplanerade ur ett säkerhetsperspektiv är arbetsgivarens ansvar.

Arbetsmiljöverket genomförde en inspektion av arbetsmiljön för socialsekreterare 2018 i 145 av landets kommuner och samtliga fick krav på sig att förbättra arbetsmiljön². De vanligaste kraven på åtgärder som Arbetsmiljöverket ställde handlade om balans mellan krav och resurser vad gäller arbetsbelastning, minska risken för hot och trakasserier samt ökad kunskap hos chefer och arbetsledare om organisatorisk och social arbetsmiljö.

Vidare konstaterar Arbetsmiljöverket att socialkontoren har stora problem med hot och våld. Mer än var tredje socialsekreterare har utsatts för våld eller hot om våld. Det framgår även att socialsekreterarna drar sig för att rapportera om händelserna av rädsla för att göra sina egna tillkortakommanden synliga; ”Lite ska man tåla – det ingår i arbetet”. Arbetsmiljöverket menar att rutiner när det gäller att undersöka, riskbedöma och åtgärda risker i arbetet måste bli bättre.

Av Psykosocial Arbetsmiljö³ framgår ett antal olika typer av krav och stress;

- *Kvantitativa psykiska krav* är förhållande som bidrar till tidspress och en arbetsmängd som är svår att hinna med.
- *Kognitiva krav*, är krav på koncentration och uppmärksamhet på signaler från omgivningen, att bearbeta information, göra bedömningar och fatta beslut under osäkerhet och komplexitet.
- *Emotionella* (känslomässiga krav) kan handla om att man i sin yrkesroll inte får/bör visa upp sina känslor utan måste behärska sig och uppträda professionellt.
- *Rollstress*, uppkommer när man utsätts för oförenliga förväntningar från olika håll, känslan av ”hur jag än gör blir det fel”. Rollstress uppkommer också när det är inte klart vad som förväntas av en i yrkesrollen.
- *Etisk eller moralisk stress* handlar om att man som professionell tvingas göra prioriteringar som går emot ens egna värderingar.

¹ [Socialsekreterare - Arbetsmiljöupplysningen \(arbetsmiljoupplysningen.se\)](https://www.arbetsmiljoupplysningen.se)

² Projekt rapport socialsekreterares arbetsmiljö, Arbetsmiljöverket 2015/051465

§+

³ Eklöf M (2016) Psykosocial Arbetsmiljö, Studentlitteratur AB, Lund

2.2 SITUATIONEN I ÖSTERSUNDS KOMMUN

2.2.1 Organisation

Social- och arbetsmarknadsförvaltningen är organiserad i tre sektorer där två av sektorerna har ingått i granskningen; Sektor Barn och vuxna samt Sektor Kompetens Arbete Försörjning.

Sektor Barn och vuxna

Sektor Barn och Vuxna består av sex enheter där enheten för barn och familj samt enheten för placerade barn har ingått i granskningen. Under sektorchefen återfinns sju enhetschefer och för närvarande 68 socialsekreterare. Varje enhetschef ansvarar följaktligen för ca tio medarbetare. Inom sektorn finns även en verksamhetsutvecklare och två tillfälliga sakkunniga som är projektfinansierade.

Enheten Barn och Familj består av tre enhetschefer och 30 medarbetare. Enheten för placerade barn består av 1,5 chefstjänst som ansvarar för 14 medarbetare.

Enhetscheferna inom de olika enheterna arbetar tätt tillsammans, exempelvis delar vissa av dem tjänsterum.

Sektor Kompetens Arbete Försörjning

Sektorn består av fyra enheter där enheten Försörjning har ingått i granskningen. Enheten leds av två enhetschefer och det finns totalt ca 30 socialsekreterare/budget och skuldrådgivare. En av enhetscheferna ansvarar för 13 medarbetare och den andra för 14-15 medarbetare.

2.2.2 Kompetens

Kompetensnivån i Östersunds kommun

Statistik från Kolada visar på att andelen handläggare som har socionomutbildning med minst tre års erfarenhet av barnutredningar uppgår till 84,2 % i Östersunds kommun jämfört med 72,4 % i liknande kommuner och 71,8 % i kommuner med 50 000-99 999 invånare. När det gäller handläggare som har minst fem års erfarenhet ligger Östersund i nivå med lika stora kommuner, 52,6 % jämfört med 52,3 % men något lägre än liknande kommuner, 56,4 %. Samtliga uppgifter avser 2022.

Jämförelsen visar på att Östersund har en relativt hög andel handläggare med adekvat utbildning men att de har kortare erfarenhet än i övriga kommuner i jämförelsen.

Kompetensutveckling

Sveriges kommuner och Regioner och kommunerna arbetar gemensamt med nationell kunskapsstyrning för att socialtjänsten ska bli jämlik, jämställd och kunskapsbaserad. En del i detta arbete är Yrkesresan som är ett koncept för introduktion och kompetensutveckling för socialtjänstens medarbetare. Målet med Yrkesresan är att stärka kompetens och yrkesstolthet för både medarbetare och chefer inom socialtjänsten genom att erbjuda bästa tillgängliga kunskap på ett samlat och pedagogiskt sätt.

Yrkesresan är en nationell satsning med ett regionalt genomförande för lokal kompetens. Östersunds kommun ansvarar för det regionala genomförandet i Jämtland och håller kontakten med övriga kommuner i länet. Utbildningar genomförs både digitalt och på plats.

2.2.3 Utredningstid

När det gäller utredningar om socialnämnden behöver ingripa till barns skydd eller stöd ska utredningen bedrivas skyndsamt och vara slutförd senast inom fyra månader (11 kap. 2 § andra stycket SoL). Finns det särskilda skäl får socialnämnden besluta att förlänga utredningen för viss tid.

Beslut att inleda eller inte inleda utredning ska, om det inte finns synnerliga skäl, fattas inom 14 dagar efter det att anmälan har inkommit (11 kap. 1 a § andra stycket SoL). Om det under en förhandsbedömning framkommer uppgifter om att ett barn kan ha utsatts för våld eller andra övergrepp av en närstående eller bevittnat våld eller andra övergrepp av eller mot en närstående ska en utredning om barnets behov av stöd inledas utan dröjsmål.

Statistik från Kolada visar att utredningstiden i antal dagar från påbörjad utredning till avslutad utredning inom barn och ungdom 0-20 år uppgår till 85 dagar (medelvärde) i Östersunds kommun vilket håller sig inom den lagstadgade tiden på ca 120 dagar (4 månader). Medelvärdet uppgår till 99 dagar i lika stora kommuner och 112 dagar i liknande kommuner individ- och familjeomsorg vilket innebär att Östersund har kortare handläggningstiden än övriga i jämförelsen. Uppgifterna avser 2022.

2.2.4 Personalomsättning

Under 2022 slutade totalt 17 socialsekreterare inom sektorn Barn och Vuxna vilket motsvarar en personalomsättning på 29 %. Störst omsättning förekom inom enheten Placerade barn där personalomsättningen uppgick till 35 %. Vid intervjuer har framkommit att de vanligaste konkurrenterna om medarbetarna är konsultföretag, Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Barn och ungdomspsykiatri, BUP. Den höga arbetsbelastningen och att yrket är psykiskt påfrestande är en anledning till att medarbetare väljer att sluta men konkurrenterna erbjuder även högre lön och andra ersättningar samt bättre arbetsvillkor. Det kan även vara medarbetare som har arbetat länge som vill pröva annat arbete.

Inom område Försörjning slutade ett större antal medarbetare under 2020 och 2021. Förvaltningen tillsatte en extern utredning som, förutom att lönenivåerna var låga jämfört med konkurrenter, bl.a. visade på att ärendemängden var snedfördelad och att chefernas arbetssituation och möjlighet att bedriva ett nära ledarskap behövde ses över. Ett antal åtgärder vidtogs. Det senaste året har personalstyrkan varit stabil inom enheten.

Eftersom Östersunds kommun har en låg arbetslöshet råder det konkurrens om medarbetarna. Liknande tjänster finns inom statliga myndigheter, regionen och konsultbolag. För de medarbetare som inte trivs eller anser att arbetsmiljön är bristfällig finns det goda möjligheter att hitta annat arbete. Social- och arbetsmarknadsnämnden måste därför säkerställa att de kan erbjuda attraktiva tjänster för att medarbetarna ska stanna kvar.

2.2.5 Kartläggning av kompetensförsörjning

Område HR har, utifrån SKR:s 9 strategier, tagit fram material och en metod för att stödja nämnderna i arbetet med att analysera kompetensförsörjningsbehoven och ta fram möjliga åtgärder för att möta utmaningarna. För att lansera metoden genomförde område HR workshop med samtliga förvaltningsledningar.

Social- och arbetsmarknadsnämnden har använt metodstödet för att kartlägga behov och åtgärder inom Sektor barn och vuxna samt enheten försörjning, se analysunderlag i bilaga 1. Ett antal utmaningar har identifierats och till dessa har det kopplats ett antal utvecklingsaktiviteter.

Social- och arbetsmarknadsförvaltningen lyfter vikten av att arbetet leder till förändringar eftersom det skapat förväntningar bland de anställda. Det är dock fortfarande oklart vad som krävs för att arbetet ska leda till förändring men förvaltningen förväntar sig stöd från HR i det arbetet.

2.3 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

2.3.1 Styrdokument

Revisionsfråga: Finns det styrdokument och riktlinjer gällande arbetsmiljön?

Styrdokument gällande arbetsmiljö finns både på kommunövergripande nivå i Chefshandboken och på förvaltningsövergripande nivå. Förvaltningens övergripande styrdokument avser bl.a. ledningssystem för systematiskt arbetsmiljöarbete med tillhörande dokument, rutiner för hot och våld, larm och säkerhet på social- och arbetsmarknadsförvaltningen m.m.

Socialnämnden antog ledningssystem för systematisk kvalitetsarbete 2013⁴. Förvaltningen planerar och dokumenterar det löpande arbetsmiljöarbetet samt riskanalyser i Stratsys. Rutiner för riskanalyser och egenkontroll beskrivs på Insidan. Vid intervjuer har framförts att endast enhetscheferna har tillgång till Stratsys och att de måste skriva ut rapporter för att medarbetarna ska kunna ta del av materialet.

Vi har endast översiktligt granskat att det finns rutiner för det systematiska arbetsmiljöarbetet men inte om alla delar efterföljs.

Bedömning

Vi bedömer att det finns styrdokument och riktlinjer gällande arbetsmiljön.

2.3.2 Introduktion och handledning

Revisionsfrågor: Finns det rutiner för introduktion av nyanställda medarbetare? Erbjuds handledning till såväl nyanställda som erfarna medarbetare?

Socionomutbildningen är en generalistutbildning för socialt arbete och inte en specialistutbildning för arbete inom socialtjänsten, varför en god introduktion är en förutsättning för att ge den anställde den specialistkompetens som krävs⁵. Av arbetsmiljöverkets rapport framgår att det är ett känt problem att det finns ett stort glapp mellan utbildning och verklighet för nyutexaminerade socionomer.

Introduktion och handledning är kopplade till kognitiva krav, avsnitt 2.1.1. som avser att göra bedömningar och fatta beslut under osäkerhet och komplexitet.

Även Socialstyrelsen belyser att nya socialsekreterare inom den sociala barn- och ungdomsvården förväntas hantera komplexa och svåra bedömningar som socionomutbildningen fullt ut inte kan förbereda dem för. Socialstyrelsen har därför tagit fram ett webbaserat stöd för att introducera socialsekreterare till socialtjänstens barn- och ungdomsvård.

Den nationella satsningen gällande kompetensutveckling, Yrkesresan är ett koncept som omfattar både introduktion och kompetensutveckling för erfarna medarbetare. Förvaltningen deltar i satsningen och samordnar även utbildningen för övriga kommuner i länet. Motsvarande utbildning saknas för medarbetare inom Försörjningsstöd.

Iakttagelser:

Social- och arbetsmarknadsförvaltningens rutiner för introduktion återfinns i dokumentet "Introduktion av nyanställd personal" som består av en omfattande checklista.

Vid intervjuer har framförts att den höga personalomsättningen inom Barn och vuxna innebär att övriga medarbetare får hög arbetsbelastning och därmed svårt att hjälpa till

⁴ Socialnämnden 2013-08-28 § 100

⁵ Föreningen Sverige Socialchefer, Lindquist 2013

med introduktionen. En situation uppstår lätt där de erfarna känner sig otillräckliga medan de nyanställda känner att de stör när de behöver fråga. Det finns heller inte något uttalat uppdrag eller ansvar gällande introduktionen. Förvaltningen arbetar till viss del med mentorskap. Vid både intervjuer och genomförd kartläggning har det framkommit önskemål om att det bör finnas en specifik mentor för varje nyanställd.

Vidare framförs att det inte har funnits en bra struktur för introduktionen och att den i högre grad borde omfatta grunduppdraget. En bättre förståelse för grunduppdraget kan underlätta möjligheterna att sedan själv söka information om enskilda rutiner. Enklare checklistor för olika rutiner skulle innebära att de nya medarbetarna känner sig tryggare att de inte missar något moment, speciellt om de tar över ett pågående ärende.

Under 2023 har två tillfälliga tjänster som sakkunniga inom Sektor Barn och vuxna tillsatts som framförallt ska ansvara för introduktion men även kunna stötta både nya och mer erfarna kollegor i olika ärenden. De sakkunniga finansieras via projektmedel och har utsetts inom den befintliga personalgruppen. Tjänsterna hade tillsatts kort innan granskningens genomförande vilket innebär att dess effekter inte kan utvärderas ännu.

Social- och arbetsmarknadsförvaltningen har ett samarbete med Mittuniversitet och tar årligen emot ett antal praktikanter. För de praktikanter som sedan erbjuds anställning inom samma område blir praktikperioden ett sätt att överbrygga ”glappet mellan utbildning och verklighet” och underlättar därmed introduktionen. Vid intervjuer har framkommit att det är betydligt svårare att komma in i arbetet om praktiken har gjorts inom andra yrkesområden. Det har även framkommit tankar om att ha en introduktionstid för nya medarbetare där de får prova på olika områden inom förvaltningen.

Kompetensutveckling är viktig även för erfarna medarbetare, både för att de ska kunna hålla sig ajour men även för att de ska kunna utvecklas inom yrket. Vid intervjuer framkommer att målgrupperna har blivit mer komplexa och det krävs att socialsekreterarna är uppdaterade inom en rad olika områden, exempelvis nya droger. En hög personalomsättning kan dock innebära att kompetensutvecklingen blir åsidosatt.

Samtliga medarbetare erbjuds handledning. Upphandling av handledning görs inom ramen för LOU (Lagen om offentlig upphandling). Möjligheterna att välja handledare som passar bäst utifrån enhetens eller medarbetarnas behov är till viss del begränsad och i vissa fall innebär det att vald handledare endast är tillgänglig digitalt.

Vid intervjuer framkommer en varierad bild av vilket stöd medarbetarna upplever att de får av handledningen.

Kollegialt samarbete

Varje team har ärendegenomgångar med enhetschefen varje vecka. Vid intervjuer framkommer en varierad bild av vilket stöd dessa ger. Tiden uppfattas inte räcka till för att dra alla önskade ärenden och det blir lätt att enskilda medarbetare inte tar upp sitt ärende för att de inte tror att det är tillräckligt komplicerat.

Medarbetarna inom teamen arbetar tätt tillsammans och vid intervjuer framförs att det finns ett bra samarbete mellan medarbetarna och att de känner förtroende för varandra. De känner att de kan ”prata av sig” när de har haft något besvärligt ärende och därmed lättare kan släppa arbetet när de går hem.

Bedömning

Vi bedömer att det finns rutiner för introduktion av nyanställda men att den inte fungerar helt tillfredsställande. Förutom att medarbetare som redan har hög arbetsbelastning får ytterligare arbetsbörda har även ansvaret för introduktionen varit ottydligt. Vi vill även poängtera att det är viktigt att även erfarna medarbetare får möjlighet till kompetensutveckling både för att de ska hålla sig ajour och att utvecklas inom sin yrkesroll.

Förvaltningen har vidtagit åtgärder genom att tillsätta resurser i form av sakkunniga som ska ansvara för introduktionen. Detta skapar förutsättningar för en mer likartad introduktion när den koncentreras till ett färre antal erfarna medarbetare som dessutom har tid och utrymme för att prioritera de nya medarbetarna.

Vi bedömer att samtliga medarbetare erbjuds handledning men, utifrån vad som framkommit i granskningen, menar vi att det kan finnas behov av att se över syfte och former för handledningen.

Vi rekommenderar nämnden att säkerställa att kompetensutveckling även för erfarna medarbetare prioriteras.

2.3.3 Arbetsituation

Av Arbetsmiljöverkets projektrapport framgår:

Kravet i arbetet som socialsekreterare består främst av en hög och ständigt växande ärendemängd. Ärendena uppges bli alltmer komplicerade och ofta råder tidsbrist. Administrationen har kommit att bli mer avancerad och tidsödande. Det ställs höga krav i arbetet på att fatta viktiga livsavgörande beslut. I arbetet ingår ofta psykiskt påfrestande möten med krävande klienter, anhöriga m.fl. I dessa möten kan ingå hotfulla och trakasserande situationer som måste hanteras.

En viktig faktor för att känna trygghet och tillhörighet i såväl arbetsgruppen som i sitt arbetsuppdrag är det sociala stödet mellan kollegor.

Otydligt innehåll i arbetsinnehållet riskerar att leda till samarbetsproblem. Det förekommer exempelvis när ett ärende behöver arbetas med gränsöverskridande mellan avdelningar. Även samverkan med andra samhällsfunktioner och myndigheter omnämns om ofta omständliga och tidsödande.

Med rollen som socialsekreterare följer ett stort socialt engagemang och det kan bli svårt att förhålla sig professionell i situationer då man blir osäker på vad som förväntas. Vart går gränsen för det sociala arbetet? Det kan finnas ett glapp mellan vad den enskilda socialsekreteraren önskar eller försöker åstadkomma och det som förväntas i tjänsten som socialsekreterare.

Forskning visar på vikten av återhämtning utanför arbetet men även kortare återhämtning under arbetstiden. Det är viktigt att kunna variera tempo och uppgifter, att känna gemenskap med kollegor samt att ha kontroll över arbetsituationen och påverkansmöjligheter ⁶

Arbetsmiljöverket föreskrifter (AFS 2015:4) är inriktade på den psykosociala arbetsmiljön och har ett särskilda avsnitt om arbetsbelastning. Av dessa framgår 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. 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".

Revisionsfråga: Är arbetsbelastningen rimlig?

Arbetsbelastningen uppfattas i grunden vara hög och den höga personalomsättningen medför att den blir ännu högre för de medarbetare som är kvar. Enhetscheferna fördelar ärendena mellan medarbetarna. Vid intervjuer framförs att det i förväg är svårt att be-

⁶ Sunt arbetsliv; så får du återhämtning på jobbet

döma hur komplext ett ärende är och att det inte är möjligt att endast fördela enkla ärenden till de nyanställda. Vissa ärenden fördelas på två medarbetare, där en mer oerfaren medarbetare kan få stöttning av en erfaren kollega.

Enhetscheferna tar ut ärendelistor där de kan följa ärendemängden per medarbetare och de har en enskild genomgång av ärendelistan med respektive medarbetare halvårsvis. Ärendegenomgångar med teamet genomförs varje vecka och enhetscheferna har då möjlighet att fånga signaler om hög arbetsbelastning.

För medarbetarna inom Barn och vuxna är även arbetstiderna ett problem och även en av anledningarna till att medarbetare slutar. Akuta situationer kan uppstå i slutet av dagen vilket innebär att det är svårt att gå hem vid planerad tid. För de medarbetare som reser i tjänsten innebär det att de är borta flera kvällar/nätter per månad. Båda exemplen är situationer som kan vara svåra att kombinera med fritid och familjeliv.

Inga vikarier sätts in vid kortare frånvaro vilket innebär att medarbetarna måste ta igen den förlorade tiden när de är tillbaka igen.

Ett antal förslag till förmåner och flexiblare arbetstider finns med i genomförd kartläggning, exempelvis möjligheter till deltidarbete utan lagstadgad rätt, reseavtal för berörda möjligheter till både friskvårdsbidrag och friskvårdstimme m.fl. Vi noterar att flera av dessa förslag inte kan beslutas av förvaltningen ensamt utan att de behöver lyftas till HR och kommunstyrelsen.

En hög arbetsbelastning uppfattas vara acceptabel under perioder men det är möjligheterna till återhämtning som ses som mest begränsade. Medarbetarna uppmanas exempelvis att planera in mer dokumentation och mindre besök på fredagar för att det ska vara enklare att varva ner inför helgen.

Kommunen tillämpar årsarbetstid vilket innebär att det finns möjlighet att ta ut upparbetad flexitid i ledighet. En hög arbetsbelastning innebär dock att det kan vara svårt att vara ledig och att flexitiden bara byggs på. Att inte kunna ta ut flexitiden kan i sig medföra ett stressmoment. Medarbetarna upplever även att de lätt får dåligt samvete om de går hem tidigare eftersom deras klienter behöver hjälp dygnet runt.

Förvaltningen är restriktiv med övertid och all övertid ska vara beordrad.

Bedömning

Vi menar att det är svårt att bedöma om arbetsbelastningen är rimlig. Att göra någon bedömning utifrån antal ärenden blir felaktig då enskilda ärenden varierar både i omfattning och komplexitet. Både chefers och medarbetares uppfattning är dock att arbetsbelastningen är hög. I nuläget kan arbetsbelastningen inom Sektor Barn och Vuxna till stor del även hänföras till den höga personalomsättningen. Att möjligheterna till återhämtning uppfattas som begränsade är allvarligt och vi menar att nämnden måste säkerställa att det finns rutiner för att stödja medarbetarna så att de ges möjlighet att prioritera återhämtning, både i form av dagliga enklare aktiviteter som att kunna ta ut upparbetad flexitid.

Handläggningstiden i Östersunds kommun är lägre än i övriga kommuner, inom ramen för granskningen har vi inte gjort någon vidare analys av om detta beror att färre handläggare gör mer eller att det finns fler handläggare att tillgå.

Revisionsfråga: Har förväntningar tydliggjorts?

Förväntningar

I den genomförda kartläggningen är en av utvecklingsaktiviteterna att förtydliga vad redan befintliga stödfunktioner har i sina uppdrag, exempelvis socialassistenter, sakkunniga, chefsadministratör, kommunikatörer, kommunjurister, verksamhetsutvecklare, systemförvaltare etc. Detta kan ses som ett sätt att renodla rollen som socialsekreterare och även att förtydliga kraven i yrkesrollen.

Sektor Barn och Vuxna har infört modellen Signs of Safety som är en erfarenhetsbaserad riskbedömningsmodell som blivit ett av de vanligaste förhållningssätten som används i barn- och ungdomsutredningar i Sverige. Implementeringen anses inte ha fungerat helt tillfredsställande och mål och syfte är fortfarande oklart.

Tydliga former och förväntningar gällande dokumentationen är effektivt samtidigt som förväntningarna på enskilda medarbetare förtydligas. Vid intervjuer framförs att det är lite upp till varje enskild medarbetare att hitta sin egen modell. Det framkommer även att det är oklart hur olika handlingar ska hanteras och arkiveras. Vi noterar att förvaltningen har en fastställd informationshanteringsplan, men den innehåller inte alla typer av dokument och den har inte heller hunnit kommuniceras fullt ut.

Vid genomförd kartläggning har det även framkommit att möjligheter och förutsättningar gällande distansarbete är oklara.

Kommunikation/informationsvägar

En viktig förutsättning för medarbetarna är att det finns tydliga rutinbeskrivningar att tillgå. Rutinbeskrivningar för respektive sektor finns på Insidan eller i Teamsgrupper. Manualer finns även i verksamhetssystemet VIVA.

Vid intervjuer framförs att det saknas rutiner och lathundar inom vissa områden. Dokumenten återfinns på olika digitala plattformar och det kan även vara svårt att hitta dokumenten eller veta vilket som är aktuellt. Istället för att själva söka informationen anses det ofta vara lättare att fråga någon kollega om hjälp.

Ett arbete pågår med att samla alla rutinbeskrivningar i Canea. Varje enhet ansvarar för sina respektive dokument och önskemål har framförts om en funktion som samordnar och stöttar i arbetet.

Lönepolitik

Genomförda intervjuer, kartläggning m.m. visar på att det finns synpunkter på lönepolitiken. Externa konkurrenter erbjuder högre löner samtidigt som det uppfattas finnas orättvisa löneskillnader internt. Förvaltningen har dock haft flera dialoger med medarbetarna kring kommunens lönepolitik och förvaltningsledningen har gjort en gemensam skrivning tillsammans med de fackliga representanterna om vilka förutsättningar som gäller kring lönenivåerna. Under 2023 har det gjorts en särskild satsning för de medarbetare som arbetar med tvångsvårdslagstiftning.

Bedömning

Vi bedömer att förväntningarna på medarbetarna delvis har tydliggjorts. Det finns vissa oklarheter kring vad befintliga stödfunktioner kan erbjuda för avlastning vilket även har uppmärksamrats i genomförd kartläggning. Svårigheter att hitta dokument innebär i sig ett stressmoment som förstärks vid en hög arbetsbelastning. Vidare menar vi att otydligheter vid implementering av nya arbetssätt och system skapar en osäkerhet hos medarbetarna.

När det gäller lönepolitiken anser vi att nämnden har vidtagit åtgärder då en särskild satsning har gjorts under 2023. Förvaltningsledningen har även kommunicerat lönepolitiken till medarbetarna vid flera tillfällen. Däremot indikerar genomförda intervjuer betydelsen av att det finns en tydlig lönepolitik inom förvaltningen som är kommunicerad och accepterad av medarbetarna.

Vi rekommenderar nämnden att säkerställa att förväntningarna på medarbetarna förtydligas. Förutom att det skapar en trygghet hos medarbetarna kan det även bidra till att yrkesrollen renodlas.

Revisionsfråga: Genomförs aktiviteter för att öka trivseln?

Mittuniversitet betalar en mindre ersättning för praktikanterna som arbetsgrupperna har möjlighet att använda till gemensamma aktiviteter. Vissa team har gemensamt fredagsfika medan andra fikar tillsammans varje dag. Mindre aktiviteter som quiz anordnas i samband med fika. Varje team har möjlighet att ta ut två halvdagar eller en heldag gemensam friskvård. Synpunkter har framkommit om att friskvårdstimman och även gemensamma fikapauser prioriteras bort när arbetsbelastningen är hög.

Bedömning

Vi bedömer att det genomförs aktiviteter för att öka trivseln. Det är dock viktigt att nämnden säkerställer att medarbetarna har möjlighet att delta i de aktiviteter som erbjuds.

Revisionsfråga: Upplevs den fysiska arbetsmiljön som tillfredsställande?**Teknik**

Verksamhetssystem som inte är användarvänliga eller anpassade till verksamhetens behov och/eller i kombination med att den tekniska utrustningen inte fungerar riskerar att skapa stressmoment för medarbetarna. Vid intervjuer har framförts att verksamhetssystemet i sig fungerar bra men att det i samband med uppdateringar kan bli en del problem då medarbetarna inte har åtkomst till systemet utan att de måste vänta eller dokumentera på papper till dess att systemet fungerar igen.

Medarbetarna upplever att de förväntas arbeta i och hålla sig uppdaterade på många olika IT-system.

På kommunens hemsida finns en e-tjänst för att klienterna ska kunna ansöka om försörjningsstöd digitalt. E-tjänsten är ett första steg i att digitalisera ansökningsprocessen och effektivisera rutinerna. Funktionaliteten har dock brustit under en längre tid vilket innebär att klienterna har fått ansöka manuellt, många klienter har tröttnat och använder inte tjänsten alls längre.

Hot och våld

Revisorerna genomförde en granskning av hot och våld 2022 som visade på att förvaltningen har riktlinjer och rutiner, att tillbud och händelser rapporteras, att frågor kring hot och våld lyfts på APT och att riskbedömningar görs före besök på boende eller hembesök. Vidare framkommer att det finns rutiner för ensamarbete, tillgång till larm och utbildningar i samtalsmetodik m.m.

Vid intervjuer framförs att förekomsten av allvarigare situationer med fysiskt våld inte är vanligt förekommande. Lokalerna på Nejonöгат är väl säkerhetsanpassade och det finns larm att ta med sig vid hembesök. I vissa situationer har medarbetarna tagit med sig larm hem och någon tillfällig åtgärd har vidtagits för enskilda medarbetare.

Vi har inte fått några indikationer på att medarbetare känner sig rädda eller hotade på fritiden. Det förekommer inte heller några omfattande trakasserier eller liknande på sociala medier.

Lokaler

Nuvarande lokaler i Nejonöгат uppfattas vara väl anpassade till förvaltningens behov, både gällande sekretess och säkerhet. Både vid intervjuer och i den genomförda kartläggningen har det lyfts farhågor kring flytten till det nya kommunhuset. Medarbetarna är oroliga för hur det ska fungera att dela arbetsplats med andra, att teamkänslan förloras och att arbetsmiljön försämras. Det finns också en oro kring hur sekretessen ska kunna hanteras. Vid intervjuer har det ifrågasatts om genomförda riskbedömningar inför flytten har varit heltäckande.

Bedömning

Vi bedömer att den fysiska arbetsmiljön i huvudsak är tillfredsställande i nuläget. Bedömningen grundar sig på att nuvarande lokaler bedöms som ändamålsenliga, däremot påverkas arbetsmiljön till viss del av olika problem med IT-miljön.

Medarbetarna är inte i någon större utsträckning utsatta för hot och våld. Nämnden har säkerställt att det finns rutiner för riskbedömning, väl säkerhetsanpassade lokaler m.m. Det är dock viktigt att nämnden säkerställer att medarbetarna känner sig trygga i lokalerna i det nya kommunhuset.

2.3.4 Sammanfattande analys avseende arbetssituationen

Under avsnitt 2.1.1 finns en beskrivning olika typer av krav och stress som berör socialsekreterarnas arbetsmiljö. Det är inte enbart en hög arbetsbelastning (kvantitativa psykiska krav) som påverkar socialsekreterarnas arbetssituation utan stress/krav uppstår även vid oklara förväntningar (rollstress) och, framförallt för nya medarbetare, att fatta beslut under osäkerhet och komplexitet (kognitiva krav). Utöver dessa tillkommer emotionella krav i form av att hela tiden uppträda professionellt och etisk/moralisk stress, dvs att tvingas fatta beslut som går emot ens egna värderingar.

En hög arbetsbelastning uppfattas vara acceptabel under perioder men det är möjligheterna till återhämtning som ses som mest begränsade. Forskning betonar även vikten av den korta återhämtningen under dagen. Vi menar att det är viktigt att enhetscheferna bevakar och uppmuntrar medarbetarna att prioritera fikaraster, att ta lunchpromenader etc.

2.3.5 Ledarskap

Revisionsfråga: Finns det ett fungerande ledarskap? Erhåller cheferna stöd och ges de rätt förutsättningar för att bedriva sitt ledarskap?

Av Arbetsmiljöverkets projektrapport framgår:

Både stödet till medarbetarna från första linjens chef samt från andra linjens chef till första linjens chef har generellt inte varit tillräckligt. Chefen över första linjens chef har dock ofta bra insikt och vetskap om hur situationen ser ut och hur hårt ansträngda första linjens chefer är. Men, man "håller tummarna" och hoppas att det ska vara OK och att chefen ska räcka till. Alla är lojala mot jobbet, mot varandra och gör allt de kan för att klara uppdraget. Det saknas ofta rutiner för att systematiskt och kontinuerligt undersöka och följa upp arbetsbelastning för första linjens chef. Antal medarbetare för första linjens chef har varierat beroende på kommunens storlek och organisation inom socialtjänsten/socialförvaltningen.

De arbetsställen där man har bra stöd från sin chef utgör en oerhört stor motvikt mot stress. Men där ledarskapet inte fungerar blir det istället en extra belastning. Flertalet socialsekreterare försvarar sin närmaste chef då man ser att chefen också har en orimlig arbetssituation och man beskriver det som att chefen inte har någon möjlighet att göra något åt de förhållanden som råder.

Iakttagelse:

Den externa utredning som genomfördes inom Försörjningsstöd visade på att chefernas arbetssituation och möjlighet att bedriva ett nära ledarskap behövde ses över. För att avlasta cheferna har ett administrativt stöd tillsatts som bl.a. hanterar de löpande rutinerna kring löner, fakturor m.m. Sektorcheferna gör även merparten av arbetet med tertiärapporter. Dessutom har tjänster som sakkunniga inom Sektor Barn och Vuxna tillsatts där ett av syftena är att frigöra tid för cheferna att arbeta med arbetsmiljö och utvecklingsfrågor.

Enhetscheferna har i nuläget ett lämpligt antal underställda för att kunna bedriva ett nära ledarskap. Samtidigt fungerar de som 1:e socialsekreterare vilket innebär de att belastas med arbetsuppgifter som tar tid från ledarskapet.

Vid intervjuer framförs att en varierad bild av hur medarbetarna uppfattar chefernas tillgänglighet. Vissa anser att cheferna är tillgängliga och att de snabbt kan svara på akuta frågor medan andra anser att cheferna är hårt belastade med andra arbetsuppgifter.

Merparten av enhetscheferna har lång erfarenhet både inom yrket och som enhetschefer. Detta innebär att det upplevs finnas en stabil grund i organisationen trots att personalomsättningen periodvis har varit hög.

Tidigare har chefernas egen arbetsmiljö inte prioriterats och det har inte funnits något forum för att lyfta chefernas arbetsmiljö. Inom Sektor Barn och Vuxna genomförs APT även för cheferna.

Bedömning

Vi bedömer att vidtagna åtgärder har inneburit att cheferna har fått bättre förutsättningar för att bedriva ett fungerande ledarskap. Fortfarande belastas de av verksamhetsfrågor som tar tid från ledarskapet. I nuläget har inte införandet av sakkunniga och administrativt stöd hunnit ge full effekt.

Vi rekommenderar nämnden att fortsätta arbetet med att säkerställa att cheferna ges förutsättningar att bedriva ett nära ledarskap.

2.3.6 Kommunikationsvägar

Revisionsfråga: Finns det bra kommunikationsvägar, mellan medarbetare, från medarbetare till berörda chefer?

För att en organisation ska upplevas som tydlig och transparent är det viktigt att det finns bra kommunikationsvägar. Detta innebär exempelvis att medarbetare och chefer inte hoppar över led i linjeorganisationen, exempelvis att de vänder sig till chefer högre upp och att högre chefer inte går förbi underställda chefer i sin kommunikation ner i organisationen.

Vi har inte fått uppfattningen att denna typ av problem är speciellt vanligt inom de granskade enheterna. Däremot är kommunikationen mellan enheter och sektorer mer otydlig och det finns inga forum för samverkan. Vid intervjuer lyfts brister i samarbetet/samverkan med elevhälsan inom barn- och utbildningsnämnden kring barn med särskilda behov.

Samarbetet med externa aktörer som exempelvis Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Barn- och ungdomspsykiatri m.fl. lyfts som ett större problem. Det anses både vara svårt att få kontakt med berörda handläggare och att samla flera aktörer i gemensamma ärenden vilket skapar frustration och stress för medarbetarna.

Bedömning

Vi bedömer att det finns brister i kommunikationsvägar framförallt i samarbetet med andra myndigheter men till viss del även mellan enheter och team inom förvaltningen. Problemen med samverkan har bl.a. lyfts i revisorernas granskning av samverkan kring barn med psykisk ohälsa⁷. Vi menar att ansvaret att förbättra samarbetet med andra myndigheter inte kan läggas på enskilda medarbetare utan att detta är ett ansvar för både förvaltningsledning och nämnden.

Vi rekommenderar nämnden att på en övergripande nivå arbeta för att förbättra samverkan med andra myndigheter samt att säkerställa att det finns en fungerande intern samverkan mellan olika sektorer och enheter.

⁷ Granskning av samverkan gällande barn och unga med psykisk ohälsa, REV/00004/2021

2.3.7 Uppföljning

Revisionsfråga: Följs medarbetarnas arbetsmiljö upp?

Arbetsmiljön följs upp på APT och genom löpande kontakter mellan chef och medarbetare. Mer strukturerade uppföljningar som sammanställs på enhets-, sektor- eller förvaltningsnivå genomförs avseende sjukfrånvaro men inte kring specifika arbetsmiljörelaterade frågor. Till viss del har genomförd kartläggning även identifierat arbetsmiljöfrågor.

Bedömning

Vi bedömer att det finns rutiner för att följa upp medarbetarnas arbetsmiljö. Genomförd kartläggning innehåller även en mer strukturerad uppföljning av arbetsmiljön. Det kan dock finnas anledning att kontinuerligt se över behovet av aggregerade uppföljningar i syfte att i tidigt skede fånga signaler.

Vi rekommenderar nämnden att se över behovet av kontinuerliga övergripande uppföljningar av arbetsmiljön.

2.3.8 Vidtagna åtgärder

Revisionsfråga: Vidtas åtgärder för att minska sjukfrånvaro, personalomsättning etc? Följs åtgärderna upp?

Sjukfrånvaro

Av social- och arbetsmarknadsnämndens tertialrapport per april 2023 framgår att den totala sjukfrånvaron i förvaltningen har ökat från 6,7% i T1 2022 till 9,5% samma period 2023. Korttidsfrånvaron för perioden har minskat från 3,4% 2022 till 2,5% 2023 och den har minskat i alla sektorer. Det är långtidsfrånvaron och frånvaron i sjukfrånvarodag 15-59 som bidrar till ökningen av den totala frånvaron. Inom enheten Försörjning har dock långtidssjukfrånvaron minskat under motsvarande period medan flertalet långtidssjukskrivningar inom Barn och Vuxna inte är relaterade till arbetsmiljön utan består av olika somatiska sjukdomar. Av tertialrapporten framgår även att Sektor Barn Vuxen har vidtagit flera åtgärder för att förbättra arbetsmiljön inom sektorn då arbetssituationen är ansträngd utifrån hög personalomsättning.

Personalomsättning

Åtgärder har vidtagits inom Försörjningsstöd utifrån den externa utredning som genomfördes efter att medarbetare slutade under 2020-2021. Ett arbete påbörjades med att kartlägga förvaltningens kompetensförsörjning på enhetsnivå under 2022. Enskilda enheter har tagit fram handlingsplaner och aktiviteter både för att åtgärda brister och för att tänka nytt, hållbart och långsiktigt. Under våren 2023 har en sammanställning gjorts som har visat på ett antal mer övergripande aktiviteter och förbättringsåtgärder. En handlingsplan för att säkerställa att aktiviteterna genomförs ska vara klar under hösten 2023. Stratsys kommer att användas för uppföljning av aktiviteterna.

Avgångssamtal erbjuds samtliga medarbetare och intervjuade enhetschefer anser att det är positivt att genomföra dessa samtal. Resultaten sammanställs inte på ett strukturerat sätt men cheferna menar att de ändå får de en bra överblick över varför medarbetarna väljer att sluta. Det förekommer dock att arbetsgrupperna har fått andra förklaringar till att medarbetare slutar än vad som har framförts till enhetscheferna.

Bedömning

Vi bedömer att det har vidtagits åtgärder i syfte att minska både sjukfrånvaro och personalomsättningen. Det är dock viktigt att den kartläggning som har gjorts omsätts till konkreta åtgärder och att det tydliggörs vilken instans som ska besluta om vilka åtgärder. Vi anser att det är positivt att avgångssamtal genomförs men att det kan finnas behov av en mer strukturerad uppföljning av dessa.

2.4 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med granskningen har varit att bedöma om social- och arbetsmarknadsnämnden har vidtagit tillräckliga åtgärder för att säkerställa att socialsekreterarna har en tillfredsställande arbetssituation.

Vår sammanfattande bedömning är att social- och arbetsmarknadsnämnden har vidtagit åtgärder för att säkerställa att socialsekreterarnas har en tillfredsställande arbetssituation men att åtgärderna inte är tillräckliga. Granskade enheter har/har haft en hög personalomsättning vilket inte enbart kan hänföras till dålig arbetsmiljö utan även att konkurrenser erbjuder bättre villkor.

2.4.1 Svar på revisionsfrågorna

Den sammanfattande bedömningen grundar sig på följande underliggande bedömningar:

Revisionsfråga	Svar	Kommentar
Finns det styrdokument och riktlinjer gällande arbetsmiljö?	Ja	Vi bedömer att det finns styrdokument och riktlinjer gällande arbetsmiljön.
Finns det rutiner för introduktion av nyanställda medarbetare?	Delvis	Det finns dokumenterade rutiner för introduktion av nyanställda men rutinerna fungerar inte helt tillfredsställande. Förutom att medarbetare som redan har hög arbetsbelastning får ytterligare arbetsbörda har även ansvaret för introduktionen varit otydligt. Förvaltningen har vidtagit åtgärder genom att tillsätta resurser i form av sakkunniga som ska ansvara för introduktionen.
Erbjuds handledning till såväl nyanställda som erfarna medarbetare?	I huvudsak	Vi bedömer att samtliga medarbetare erbjuds handledning men att det kan finnas behov av att se över syfte och former för handledningen.
Är arbetsbelastningen rimlig?	Delvis	Det är svårt att bedöma om arbetsbelastningen är rimlig. Att göra någon bedömning utifrån antal ärenden blir felaktig då enskilda ärenden varierar både i omfattning och komplexitet. Både chefer och medarbetares uppfattning är dock att arbetsbelastningen är hög. Till viss del kan arbetsbelastningen inom Sektor Barn och Vuxna hänföras till hög personalomsättning.
Har förväntningar tydliggjorts?	Delvis	Förväntningarna på medarbetarna har delvis tydliggjorts. Det finns vissa oklarheter kring vad befintliga stödfunktioner kan erbjuda för avlastning. Svårigheter att hitta dokument innebär i sig ett stressmoment som förstärks vid en hög arbetsbelastning. Otydligheter vid implementering av nya arbetssätt och system skapar en osäkerhet hos medarbetarna. Nämnden har vidtagit vissa åtgärder gällande lönepolitiken då en särskild satsning har gjorts under 2023. Förvaltningsledningen har även kommunicerat lönepolitiken till medarbetarna vid flera tillfällen.
Upplevs den fysiska arbetsmiljön som tillfredsställande?	I huvudsak	Den fysiska arbetsmiljön är i huvudsak tillfredsställande i nuläget. Bedömningen grundar sig på att nuvarande lokaler bedöms som ändamålsenliga, däremot påverkas arbetsmiljön till viss del av olika problem med IT-miljön.

		Medarbetarna är inte i någon större utsträckning utsatta för hot och våld. Nämnden har säkerställt att det finns rutiner för riskbedömning, väl säkerhetsanpassade lokaler m.m.
Genomförs aktiviteter för att öka trivseln?	I huvudsak	Olika aktiviteter genomförs. Det är dock viktigt att nämnden säkerställer att medarbetarna har möjlighet att delta i de aktiviteter som erbjuds.
Finns det ett fungerande ledarskap? Erhåller cheferna stöd och ges de rätt förutsättningar för att bedriva sitt ledarskap?	I huvudsak	Vidtagna åtgärder har inneburit att cheferna har fått bättre förutsättningar för att bedriva ett fungerande ledarskap. Fortfarande belastas de av verksamhetsfrågor som tar tid från ledarskapet. I nuläget har inte införandet av sakkunniga och administrativt stöd hunnit ge full effekt.
Finns det bra kommunikationsvägar, mellan medarbetare, från medarbetare till berörda chefer?	Delvis	Det finns brister i kommunikationsvägar framförallt i samarbetet med andra myndigheter men till viss del även mellan enheter och team inom förvaltningen. Ansvaret att förbättra samarbetet med andra myndigheter inte kan läggas på enskilda medarbetare utan att detta är ett ansvar för både förvaltningsledning och nämnden.
Följs medarbetarnas arbetsmiljö upp?	Ja	Det finns rutiner för att följa upp medarbetarnas arbetsmiljö. Genomförd kartläggning innehåller till viss del även en uppföljning av arbetsmiljön. Det kan dock finnas anledning att kontinuerligt se över behovet av aggregerade uppföljningar i syfte att i tidigt skede fånga signaler.
Vidtas åtgärder för att minska sjukfrånvaro, personalomsättning etc? Följs åtgärderna upp?	I huvudsak	Det har vidtagits åtgärder i syfte att minska både sjukfrånvaro och personalomsättningen. Det är dock viktigt att den kartläggning som har gjorts omsätts till konkreta åtgärder och att det tydliggörs vilken instans som ska besluta om vilka åtgärder. Vi anser att det är positivt att avgångsamtal genomförs men att det kan finnas behov av en mer strukturerad uppföljning av dessa.

Vi rekommenderar social- och arbetsmarknadsnämnden att:

- Säkerställa att kompetensutveckling även för erfarna medarbetare prioriteras.
- Säkerställa att förväntningarna på medarbetarna förtydligas. Förutom att det skapar en trygghet hos medarbetarna kan det även bidra till att yrkesrollen renodlas.
- På övergripande nivå arbeta för att förbättra samverkan med andra myndigheter samt att säkerställa att det finns en fungerande intern samverkan mellan olika sektorer och enheter.
- Att fortsätta arbetet med att säkerställa att cheferna ges förutsättningar att bedriva ett nära ledarskap.
- Se över behovet av kontinuerliga övergripande uppföljningar av arbetsmiljön.
- Säkerställa att genomförd kartläggning resulterar i en handlingsplan med konkreta åtgärder för att förbättra arbetsmiljön.