

Handläggare  
Ehlin Bengt

Datum  
2016-12-20  
Rev. 2017-02-15

Diarienummer  
SCN-2016-0406

Socialnämnden

## Uppföljning av socialförvaltningens administrativa stöd på Hammesplanaden

### Förslag till beslut

Socialnämnden föreslås besluta

**att** föreliggande uppföljning utgör ett underlag i förvaltningens pågående arbete med att utveckla organisation utifrån förutsättningarna 2017-01-01 i en sammanhållen socialtjänst

**att** uppdra till förvaltningen att till nämndens sammanträde i augusti återkomma med en redovisning av det fortsatta arbetet.

### Sammanfattning

Nämnden gav vid sitt sammanträde den 12 oktober förvaltningen i uppdrag att genomlysa organisationen av administratörerna med fokus på om socialsekreterarna får det stöd de behöver. Förvaltningen har undersökt av hur det administrativa stödet inom avdelning barn och ungdom och avdelning placering fungerar och i vilken utsträckning det bidragit till en avlastning av socialsekreterarna i deras arbete.

Uppföljningen visar att en omorganisation under 2016 har lett till att en kvalitetsförbättring i det administrativa stödet uppnåtts. Flera av de centrala administratörsuppgifterna bedöms nu utföras nu med högre och jämnare kvalitet. Ekonomiadministrationen fungerar bra, det arbetas intensivt med eftersatta arkivfrågor och vardagsservicen i och kring arbetsplatsen fungerar bra.

Samtidigt som det administrativa arbetet i sig fungerar bra har det uppstått ett ökat avstånd mellan administratörer och socialsekreterare vilket bidragit till att de senare upplever sig få mindre stöd i sitt arbete. Förvaltningens lösning på det problemet är att tillsätta moduladministratörer under sex månader där sammanlagt sex administratörer ska ge vardera 25-30 socialsekreterare service dels med sådant som idag "faller mellan stolarna", dels med sådant som socialsekreterarna särskilt efterfrågat hjälp med. En annan central fråga för socialsekreterarna är att det finns ett väl fungerande stöd i Procapita-frågor. En särskild stödorganisation har under året byggs upp för detta vid sidan av det administrativa stödet. Det

är viktigt med fortsatt fokus på Procapita-stödet för att socialsekreterarna ska få den avlastning de önskar.

### **Ärendet**

Uppföljningen har gjorts genom samtal med de tre cheferna för administratörerna och deras chefer. Vidare har fackliga företrädare intervjuats och en medarbetarenkät har genomförts bland socialsekreterarna om det administrativa stödet.

Arbetet har fokuserat på hur det administrativa stödet organiserats och hur det fungerat samt om socialsekreterarna får det stöd de behöver. Granskningen berör inte om den nya organisationen möter de förväntningar om bättre arbetsmiljö och karriärvägar för administratörerna som var en av målsättningarna med förändringen.

### **Organisation av det administrativa stödet**

Under slutet av 2015 beslutade förvaltningen om en ny organisation för det administrativa stödet inom förvaltningens avdelning barn och unga samt avdelning placering. Tidigare ingick respektive administratörer i de olika enheterna och utförde alla de administrativa uppgifter som kunde komma ifråga där. Från 1/1 2016 skulle den nya organisationen med tre olika administrativa enheter träda i kraft. På grund av flytten till Hammesplanaden fördröjdes processen och först i februari-mars 2016 var den nya organisationen på plats.

De problem som låg bakom omorganisationen var:

- stödet till socialsekreterarna varierade mycket dels beroende på vilken kompetens och intresse respektive administratör hade, dels beroende på omfattningen av administratörstjänsten (del- eller heltid)
- bristande arbetstillfredsställelse bland många administratörer att vara ensam i sin roll i en arbetsgrupp med bara socialsekreterare
- svårt för en enskild administratör att behärska alla olika arbetsuppgifter som kunde förekomma
- bristande vägledning i arbetet från cheferna, med för lite fokus på administrativa frågor och administratörernas arbetsmiljö.

Med i bilden var den arbetsmiljöutredning av administratörernas arbetssituation gjordes under sensvåren och sommaren av personal från HR-avdelningen. Bakgrunden var en överhängande risk för en arbetsmiljöanmälan. En rekommendation från HR till förvaltningen var att genomföra eventuella förändringar av administratörernas arbetssituation med stöd av HR för att öka personalens delaktighet i processen. Det är oklart i vilken utsträckning dessa rekommendationer beaktades vid förändringen.

Med omorganisationen ville förvaltningen åstadkomma följande:

- ett jämnt fördelat, likartat och förbättrat administrativt stöd
- ökad rättsäkerhet och en god arbetsmiljö för administratörerna
- god service, professionellt bemötande och hög tillgänglighet – både inåt och utåt
- skapa utvecklingsmöjligheter och karriärvägar för administratörerna.

Ovanstående är de förändringsmål som går att utläsa av den dokumentation som finns kring omorganisationen. Det sägs inget där om att omorganisationen explicit ska leda till en avlastning av socialsekreterarnas arbetsuppgifter men uppenbart är att förändringen väckt sådana förhoppningar i organisationen.

Den nya organisationen består idag av tre olika administrativa enheter:

- internservice
- ekonomi/administration samt
- övrigt administrativt stöd som kallas administration/administration.

Tabellen nedan ger en översiktlig bild av de tre olika enheterna och deras arbetsuppgifter.

**Tabell 1.**

	<b>Internservice</b>	<b>Ekonomi/administration</b>	<b>Administration/administration</b>
<b>Personal</b>	7	6	6
<b>Chef</b>	EC Mottagning	EC Placering 1	EC Rekrytering
<b>Arbetsuppgifter, exempel</b>	Reception Registrering av nya och pågående ärenden Material till personakter Socialreg.kontroller Information om bokning av biljetter, hotell m.m. Fordon Allmänt fix i huset	Hantera fakturor Vårdersättningar Löneskulder uppdragstagare Kontroll av ramavtal Uppbokning av kostnader Överföringar Felsökning och stöd i budgetarbete	Arkiv Registerkontroller Uppdragstagarregister Registrering av IU-beslut, domar Chefsstöd i Heroma Bistå med informatoin kring rensning av akter m.m.

Till Internservice hör även en administratör som är placerad på barnenhet och ungdomsenhet Söder, lokaliserad i Gottsunda centrum. Dennas arbetsuppgifter är delvis helt andra än övriga administratörer och hen bistår i stor utsträckning handläggare och chefer med varierad administrativ service.

Vid sidan av ovanstående tre grupper finns även särskilt administrativt stöd för ensamkommandeenheterna gällande återsökningsprocessen. De tillhör organisatoriskt ensamkommandeenheterna. Ytterligare en grupp utgörs av IU-sekreterarna, som tidigare ingick i det administrativa stödet, men som organisatoriskt numera tillhör den strategiska avdelningen. Dessa båda grupper kommer inte att beröras vidare i uppföljningen.

I december 2014 hade förvaltningen för socialnämnden för barn och unga 19 administratörer. Ett år senare 2015 var det också 19 administratörer och den aktuella siffran för december 2016 är 22 administratörer. I den siffran är de nya moduladministratörerna, de ska bli totalt 6, inte inräknade.

### **Ledning av det administrativa stödet**

De tre administratörsgrupperna leds av varsin chef som också är enhetschefer inom avdelning barn och unga resp. avdelning placering. Dessa chefer delar alltså sin uppmärksamhet på två olika arbetsgrupper med helt olika inriktning. Dels administratörsgruppen, dels en grupp med socialsekreterare. Det övergripande ansvaret vilar på avdelningschef för barn och unga resp. placering. Ansvariga enhetscheferna utgör i en chefsgrupp där man diskuterar gemensamma frågor som rör det administrativa stödet. Administratörerna har en gemensam arbetsplatsträff där alla tre cheferna är med och leder mötet.

Förklaringen till att arbetsledarskapet delas mellan tre enhetschefer är ekonomiskt. När omorganisationen gjordes bedömdes det inte finnas pengar för att finansiera en ny chef. Befintliga chefer fick istället chefskapet för administratörerna som ett sidouppdrag. Även om det vore att föredra att administratörerna hade en och samma chef tycker cheferna att det trots allt fungerat bra med det delade ledarskapet. Man beskriver sig som samtrimmade och överens om hur det ska fungera men eftersom var och en formulerar sig på sitt sätt kan det ibland av medarbetare uppfattas som att cheferna delvis ger olika budskap. Ett annat problem som cheferna lyfter är att de i sin tur har olika chefer och blir beroende av dessas beslut. En annan reflektion är att det går mycket mötestid till att samordna frågor enhetscheferna emellan och att hålla gemensamma arbetsplatsträffar.

### **Ledningens bedömning av det administrativa stödet**

Chefernas bedömning är att kvaliteten på administrationen överlag har blivit bättre efter omorganisationen. Det har lett till ökad likvärdighet i administrationen och det stöd man kan få som socialsekreterare.

Särskilt lyfter man fram *ekonomi/administration* som lett till en ökad säkerhet och kvalitet i arbetet. Teamet utvecklades i samarbete med KLK ekonomi och det har lett till att man har en bättre och bredare kompetens. Det bekräftas vid en fråga till ekonomiansvariga på KLK som bland annat lyfter fram följande som förklaring:

- Det är färre personer som har hand om ekonomin vilket medger en större säkerhet
- Gruppen täcker upp för varandra vid sjukdom och annan frånvaro, ekonomiadministrationen fungerar oberoende av individen
- Möjligheten till kontroll av ekonomiärenden ökar.

*Administration/administration* är igång med sina arbetsuppgifter men hinner inte med allt. Sedan omorganisationen har fokus varit det sedan lång tid eftersatta arkivarbetet. En arbetsuppgift som inte hinns med är att vara coach i Procapita-frågor. Dels saknas tiden, dels har inte administratörerna tillräcklig kunskap i Procapita för att vara ett stöd. Ambitionen är att utveckla Procapita-kompetensen bland administratörerna.

*Intern service* är igång med och bedöms klara sina arbetsuppgifter på ett bra sätt. De har kontroll på det som behövs internt på Hammesplanaden och det är stringens i arbetet.

## **Personalens bedömning av det administrativa stödet**

I samtal med fackliga företrädare för Akademikerförbundet SSR och Vision lyfter dessa fram följande:

Personalen saknar det vardagsnära stödet som skulle underlätta jobbet och ge mer tid åt att jobba med familjerna. Socialförvaltningen har gått ut med att man vill satsa på fler administratörer i syfte att avlasta socialsekreterarna men upplevelsen bland många socialsekreterare är att det inte händer någonting. Man har inte märkt någon skillnad. "Administratörsreformen" kanske blev bättre för administratörerna men inte för socialsekreterarna. Ledningen har prioriterat att använda förstärkningen till arkivet, och det är vällovligt i sig, men det var väl inte det som var meningen, säger de fackliga företrädarna.

Personalen har kommit med förslag på vilka arbetsuppgifter en administratör skulle kunna avlasta med, men förslagen "bara försvinner". Det är många som tröttnat på att idéer inte tas till vara.

### *Enkät till socialsekreterare och enhetschefer, resultat*

I samråd med SSR och cheferna för administratörerna skickades en enkät ut till socialsekreterarna och övriga enhetschefer. Drygt två hundra enkäter skickades och 61 enkäter besvarades varav 10 av enhetschefer. Man kan fundera över den relativt låga svarsfrekvensen hos socialsekreterare. Kan det bero på tidsbrist eller att man inte tror svaren leder till förändring eller något annat? Att bara en knapp tredjedel svarat på enkäten gör det självklart svårare att dra några entydiga slutsatser men rimligtvis visar svaren ändå på en allmän uppfattning. Nedan redovisas några av svaren i korthet:

- Har det administrativa stödet förbättrats eller försämrats under det senaste året? Nästan 70 procent av socialsekreterarna tyckte att stödet försämrats. 50 procent av enhetscheferna tyckte att det blivit bättre.
- Hur fungerar stödet från administration/ekonomi? Ca 70 procent av socialsekreterarna och 90 procent av enhetscheferna tyckte att det fungerade bra eller mycket bra.
- Hur fungerar stödet från internservice? Återigen svarar ca 70 procent av socialsekreterarna mycket bra eller bra jämfört med 100 procent bland enhetscheferna.
- Hur fungerar stödet från administration/administration? Här svarar 48 procent mycket bra eller bra att jämföra med 65 procent av enhetscheferna.
- Hur lätt är det att begära hjälp från administratörerna? Här gör anmärkningsvärt många en låg värdering där enhetscheferna är något mer nöjda.

En försiktig slutsats av dessa enkätsvar är att socialsekreterare och enhetschefer är relativt nöjda med det administrativa stödet från administration/ekonomi och internservice medan det finns ett mer uttalat missnöje med stödet från administration/administration. Samtidigt är det tydligt av svaret på den första frågan att man upplever att det administrativa stödet försämrats betydligt det senaste året. Den bedömningen hänger inte riktigt ihop med den relativa nöjdheten med åtminstone två av administrationsenheterna. En tolkning är att det handlar om att avståndet till administratörerna ökat, se nedan, och dessa fått tydligare arbetsuppgifter,

något som av socialsekreterarna kan upplevas som en begränsning och att det är svårare att be om hjälp med "allt det andra".

Det fanns även utrymme att lämna textsvar i enkäten. På frågan om det är något man är nöjd med när det gäller stödet från administratörerna nämner man många olika saker men i synnerhet stöd i ekonomifrågor återkommer i flera av svaren.

På frågan om det är något man är missnöjd med så är det i synnerhet stöd i Procapitafrågor man efterlyser. Annat som nämns är avståndet till administratörerna, att det är krångligt att nå dem och bristen på stöd i vardagsfrågor.

På frågan vad man saknar i det administrativa stödet listas drygt 80 olika arbetsuppgifter. Det man önskar mest är närhet till administratörerna, "en egen administratör". Stödet kring Procapita kommer också högt upp på önskelistorna liksom stöd kring akter, aktrensning och avtal.

Sammanfattningsvis framträder en bild utifrån textsvaren i enkäten där socialsekreterarna önskar:

- mer stöd i arbetet med Procapita
- närhet till en egen administratör som gör det möjligt att få stöd "vardagsfrågor".

### **Ledningens kommentarer om kritiken mot bristande administrativt stöd**

Trots att cheferna bedömer att det administrativa stödet förbättrats efter omorganisationen så kommer det alltså många klagomål från socialsekreterarna om att det fortfarande brister. Upplevelsen hos de flesta är till och med att det blivit sämre. Det man som socialsekreterare saknar ett verksamhetsnära, praktiskt stöd i vardagen där man kan be administratören att kontrollera uppgifter, kopiera handlingar, boka besök, få hjälp med Procapita m.m.

Vad administratörerna ska göra är klart och tydligt definierat, administratörerna vet vad deras arbetsuppgifter är, menar cheferna. Däremot finns det förväntningar från socialsekreterarna som inte ryms inom dessa arbetsuppgifter och en otydlighet på vad de kan förvänta sig. Det från kärnverksamheten ofta efterfrågade verksamhetsnära stödet med att "fixa olika saker" ingår till exempel inte i administratörernas arbetsuppgifter. Detta togs bort i samband med den nya funktionsindelade organisationen. Det socialsekreterarna önskar sig är ett administrativt stöd som egentligen inte heller generellt fanns före omorganisationen, men där enskilda administratörer kan ha stått för delar av det önskade stödet på vissa enheter.

Socialsekreterarna ser inte alltid det som görs, menar chefsgruppen. En chef för administratörerna uttrycker dilemmat på följande vis "Som enhetschef ser jag inga problem med nya organisationen i sig förutom tidsbrist att starta upp nya verksamheter samtidigt som man har allt annat kvar. Det gör att handläggare/chefer upplever att det går för sakta. Det är som att vara arbetsledare för flera vägbyggen samtidigt. Trafiken ska flyta på som vanligt och både vägbyggena ska vara klara igår."

De nya rutinerna för ekonomikontroll som sköts av ekonomi/administration för att minimera fel, slarv och dyra extrakostnader är ett ”verksamhetsnära stöd” av det slag som socialsekreterarna efterlyser men kan också upplevas som en pålaga därför att bättre rutiner medför att man måste fylla i rätt blanketter, i rätt tid osv. Det är arbetsuppgifter som inte går att delegera till administratörerna, menar cheferna.

För administration/administration var flertalet av arbetsuppgifterna nya och det har varit en fas av inläring. En arbetsuppgift som lades på denna grupp var arkivet. Mycket tid har lagts på uppbyggnad och hantering av akter. Satsningen på arkivfrågorna är en nödvändig åtgärd för såväl brukare som socialsekreterare, säger cheferna vidare. Även om arkivfrågorna kan låta som mindre relevant i socialsekreterarens vardag underlättar ett väl fungerade arkiv för socialsekreterarna när man t.ex. behöver rekvirera en akt. Resultatet är att socialsekreterarna i dag snabbt kan få den akt som efterfrågas.

Ett annat önskemål som återkommer från socialsekreterarna är mer stöd i Procapita. Administratörerna utför arbetsuppgifter i Procapita, i enlighet med sina instruktioner. Det ingår inte i deras arbetsuppgifter att de ska utbilda eller handleda socialsekreterarna i Procapita. Det behovet ska tillgodoses inom det särskilda Procapita-stödet (se längre ned). Det är oklart om det ska vara en handläggarfråga att registrera uppgifter i Procapita eller om det skulle kunna göras av administratörer.

Cheferna känner inte igen den kritik mot serviceandan från administratörerna som kan anas i ett av enkätsvaren där många socialsekreterare gör en låg värdering av frågan hur lätt det är att begära hjälp. De tycker tvärtom att problemet kan vara det motsatta, att socialsekreterarna ställer orimliga krav på administratörerna.

En reflektion som cheferna gör är att många av de förväntningar som läggs på administratörerna beror på att organisationen inte är fulltalig. Administratörerna behövs för att fylla upp hålen där det saknas socialsekreterare. En lösning på det problemet kan vara de moduladministratörer som är på gång att anställas, mer om det längre ner i texten. En annan förklaring till de återkommande klagomålen kan vara bristande information om vad administratörerna kan bistå med och vad socialsekreterarna kan förvänta sig för slags stöd. En ambition vid omorganisationen var att frågan om administratörerna skulle ges särskild prioritet vid enhetschefsmötet varje vecka för att säkerställa att information går fram men i praktiken hinns det aldrig med.

### **Handhavande i Procapita**

Ett område där socialsekreterarna, som nämnts ovan, efterlyser mer stöd är vägledning och stöd i Procapita-frågor. Tidigare, när administratörerna satt utspridda på de olika enheterna, kunde vissa administratörer bistå och vägleda nya socialsekreterare i Procapita men kunskapsnivån i Procapita skiftade kraftigt mellan administratörer. I den nya organisationen arbetar administratörerna i Procapita men det ingår inte i deras arbetsuppgifter att de ska utbilda eller hjälpa socialsekreterarna med dessas specifika Procapita-uppgifter. För administration/administration planeras mer utbildning i Procapita men det är primärt för att de ska klara sina egna arbetsuppgifter i Procapita.

Det är känt sedan länge att det behövs ett utökat stöd kring Procapita i socialsekreterarnas vardag. Procapita ingår i förvaltningsobjektet Hälsa, vård och omsorg (HVO). Arbetet med att bemanna och hitta formerna för arbetet i HVO inleddes under 2015. Bland annat har en förvaltningsplan för HVO tagits fram. Under våren 2016 har det pågått ett arbete i socialförvaltningen med att inventera de funktioner och roller som finns idag. Vad fungerar bra? Vad fungerar mindre bra? Vad fungerar inte alls? Bland annat har det genomförts en workshop för att inventera och lyssna in medarbetares behov. Utifrån den sammantagna bilden har ett förslag till en Procapitaorganisation växt fram som ska stödja det fortsatta utvecklingsarbetet och leda till ett fullgott verksamhetsnära stöd. I sin förvaltningsplan för 2017 har HVO noterat önskemålet om att ha en eller flera tekniker knuten till socialförvaltningen.

Det ska finnas en coach på varje enhet som ska svara för det verksamhetsnära stödet i Procapita. Utöver det ska det finnas fyra Procapita-experten inom avdelningarna Barn resp. Ungdom som ska ha mer kunskap om Procapita och kunna stötta coacherna. Coacherna och experterna är socialsekreterare, förutom en som är administratör, med särskilt intresse för Procapita. En svaghet i modellen är att socialsekreterarna har sin bastjänst med egna ärenden och att det kan bli svårt för dem att hinna med och prioritera Procapita-stödet.

### **Moduladministratörer - förstärkningar av det administrativa stödet**

Det brister som kvarstår efter att administratörsstödet förändrats och som påtalats av socialsekreterarna är delvis på väg att rättas till. Förvaltningen har efterfrågat idéer från socialsekreterarna om vad man upplever saknas och fått en uppsjö av idéer. Förvaltningen planerar därför att anställa sex nya administratörer som ska placeras ute bland socialsekreterarna. De kallas moduladministratörer. De blir ett komplement till de tre administrativa enheterna som idag sitter lokalmässigt samlade för sig lite avskilt från socialsekreterarnas vardag. Det blir en administratör per modul (ett lokalmässigt begrepp på Hammesplanaden) som omfattar 25-30 socialsekreterare. Deras arbetsuppgifter blir att

- rensa och städa i personakter
- ringa till konsulentstödda företag (familjehem) för att se vilka som har lediga platser
- vara behjälpliga i att skriva avtal
- hantera intresseanmälningar på [www.familjehemsverige.se](http://www.familjehemsverige.se), en nationell tjänst för den som vill bli familjehem
- hjälpa till med bokningar av rum, tolk m.m.
- kopiering
- skriva anteckningar vid vissa möten (inte möten med barn, ungdomar och familjer)

### **Slutsatser**

Ambitionen med den nya organisationen av administratörerna var att försöka uppnå:

- ett jämnt fördelat, likartat och förbättrat administrativt stöd
- ökad rättsäkerhet och en god arbetsmiljö för administratörerna
- god service, professionellt bemötande och hög tillgänglighet – både inåt och utåt
- skapa utvecklingsmöjligheter och karriärvägar för administratörerna.



Den nya organisationen av administratörerna tycks ha fallit väl ut i så måtto att de centrala administratörsuppgifterna utförs på ett bättre sätt med ökad likvärdighet och bättre kvalitet. Socialsekreterarna svarar också i enkäten att de överlag är nöjda eller mycket nöjda med de nya administrativa enheterna men ger i enkätundersökningen ändå uttryck för att det administrativa stödet kraftigt försämrats under året. Det är inte helt enkelt att hitta förklaringen till det men det förefaller som att den nya organisationen lett till att administratörerna hamnat för långt ifrån handläggarna. Det har blivit svårare att be om hjälp med frågor som ligger lite vid sidan av administratörernas huvudsakliga arbetsuppgifter vilket i sin tur kan sammanhänga med att administratörernas arbete idag är tydligare definierat, och kanske i någon mån mer begränsat.

Det är möjligt att en del av problemen handlar om att den nya organisationen fortfarande är ganska ny där rollerna ännu inte är helt klara och där det behövs mer information. En annan omständighet är att den ökade rättssäkerheten som den nya administrationen lett till initialt kan upplevas som en ökad administration, men när arbetssätten väl har satt sig ökar både kvalitet och effektivitet.

Det problem som identifieras i uppföljningen, alltså det ökade avståndet mellan administratörer och socialsekreterare och bristen på stöd i vardagen, är delvis på väg att lösas med de nya moduladministratörer som håller på att tillsättas. Ett problem med den lösningen är att de bara är anställda för sex månader och att moduladministratörerna alltså försvinner precis när de börjat bli varma i kläderna och börjat göra nytta.

Ett annat område där det brister är stödet i Procapita. Det ska inte tillgodoses av administratörerna utan av coacher och experter bland socialsekreterarna själva. Den organisationen håller på att utvecklas. En svaghet i modellen är att socialsekreterarna har sin bastjänst med egna ärenden och att det kan bli svårt för dem att hinna med och prioritera Procapita-stödet.

Utredarens reflektioner:

- behåll grundorganisationen av det administrativa stödet och arbetar vidare med att utveckla denna
- överväg att lägga arbetsledaransvaret för administratörerna på en gemensam chef
- permanenta insatsen med moduladministratörer
- värna om det särskilda Procapita-stödet som är under utveckling
- undersök vilka andra typer av stödfunktioner som skulle kunna avlasta socialsekreterarna, t.ex. IT-tekniker på plats.

Socialförvaltningen

Torsten Sjöström  
T.f. direktör