



CHALMERS
UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Ensamkommande flyktingbarn – En analys av processer vid Alingsås Kommun

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet
Ekonomi och Produktionsteknik

KERSTIN BRODIN
FREDRIK HANSSON

Institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation
Avdelningen för Supply and Operations Management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige, 2016
Rapport Nr. E2016:041

EXAMENSARBETE E2016:041

**Ensamkommande flyktingbarn -
En analys av processer vid Alingsås Kommun**

KERSTIN BRODIN
FREDRIK HANSSON

Handledare, Chalmers: Mats Winroth
Handledare, Alingsås Kommun: Jörgen Britzén

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik
Institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation
Avdelningen för Supply and Operations Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige, 2016

Ensamkommande flyktingbarn – En analys av processer vid Alingsås Kommun

© KERSTIN BRODIN, FREDRIK HANSSON, 2016

Examensarbete E2016:041

Institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation
Avdelningen för Supply and Operations Management
Chalmers Tekniska Högskola
SE-412 96 Göteborg, Sverige
Telefon: +46 (0)31-772 1000

Chalmers Reproservice
Göteborg, Sverige, 2016

FÖRORD

Detta examensarbete omfattar 15 högskolepoäng som skrevs under våren 2016 på avdelningen Supply and Operations Management vid institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation på Chalmers tekniska högskola. Arbetet är en avslutande examination på högskoleprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik, vid Chalmers tekniska högskola, med en omfattning på 180 högskolepoäng. Studien utfördes på uppdrag av Alingsås kommun under handledning av Mats Winroth, biträdande professor vid avdelningen för Supply and Operations Management på Chalmers tekniska högskola.

Under hösten 2015 kom en enorm våg av flyktingar till Sverige. I samband med detta väcktes vår nyfikenhet kring huruvida vi som ingenjörer kunde använda våra kunskaper för att möta de utmaningar Sverige ställdes för. Att få använda oss av de tekniska kunskaper vi under utbildning erhållit, till att förbättra humanitära- och sociala samhällsproblem kändes både lockande och tillfredsställande. Det var stimulerande att undersöka hur konkreta och ingenjörsmässiga principer såsom Lean Production kunde göra nytta i ett sammanhang långt bort från fabriker och produktionsgolv.

Vi vill rikta ett varmt tack till inblandade som hjälpt oss under arbetets gång. Först och främst ett varmt tack till Mats Winroth, vår handledare på Chalmers, som bidragit med idéer och hjälpt oss hitta rätt riktning i arbetet. Tack även till Jörgen Britzén, vår handledare på Alingsås kommun, som gav oss förtroendet att utföra uppdraget och löpande har försett oss med fakta och väglett oss internt hos kommunen. Tack till alla avdelningschefer, socialsekreterare och övriga intervjuade, med positiv inställning har Ni delat er kunskap och därmed möjliggjort för studiens kvalitet.

Göteborg, juni 2016

SAMMANFATTNING

Inte sedan andra världskriget har fler människor sökt asyl i Sverige. När ensamkommande flyktingbarn tilldelats en kommun ska kommunens socialsekreterare, enligt lag, utreda barnets behov inom fyra månader. På grund av en hög arbetsbelastning görs dessa utredningar sällan klart i tid. För att kunna svara mot lagen krävs ett behov av att förbättra och optimera arbetsätt och processer.

Studien är utförd på socialförvaltningen, Alingsås kommun, i syfte att undersöka kommuners effektiviseringsmöjligheter i arbetet med ensamkommande flyktingbarn. Studien visar att endast 21 % av utredningarna under 2016 har färdigställts inom den lagstadgade tidsgränsen. Slutsatser och rekommendationer baseras på statistik över utförda utredningar samt på intervjuer med personer inom förvaltningen.

Följande problemområden har identifierats:

- Socialsekreterare är överbelastade
 - Utredningar fördelas mellan socialsekreterare på ett sätt som inte ger optimal flödeseffektivitet.
 - Ägnar mycket arbetstid åt icke-värdeskapande aktiviteter.
 - Ingen bästa arbetsmetod är identifierad och sekreterare arbetar på olika sätt.
- Styrmetoder brister
 - Processer är ej visuella eller pedagogiska.
 - Processer saknas.
 - Nyckeltal för ensamkommande flyktingbarn finns ej.
- IT-system brister
 - Journalprogrammet ProCapita saknar vissa centrala funktioner.
 - Anställda har bristfällig utbildning i journalprogrammet.
 - Intranät och delningsplattformar är ostrukturerade och information delas i flera kanaler.
- Humana Resources
 - Rekryteringsprocessen behöver ses över.
 - Inlärningsprocessen för socialsekreterare och personal på HVB-hem brister.
 - Personalens välmående är otillfredsställande.

För att arbeta effektivare bör kommunen åtgärda ovan nämnda problem. Det går att frigöra resurser från socialsekreterare genom att applicera segmentering och fördela ärenden mellan socialsekreterare på ett strategiskt sätt. Lean principer kan appliceras på flera plan i verksamheten. Socialsekreterarens icke-värdeskapande aktiviteter elimineras eller förflyttas till administrationsavdelningen. Processer bör kartläggas och utformas för att förbättra arbetsätt, kommunikation, rekrytering och inläring. Kommunen rekommenderas vidare presentera dessa processbeskrivningar på visuellt vis. Genom att vidta dessa åtgärder finns goda

Om dessa åtgärder och förbättringsförslag kan implementeras framgångsrikt, drar denna studie slutsatsen att andelen av de utredningar som genomförs inom den lagsatta gränsen på fyra månader kan ökas från 21 % till 58 %.

SUMMARY

Not since World War II has a greater number of people applied for asylum in Sweden. A number of these applications come from unaccompanied children. These children are assigned to a municipality and into the care of social workers. According to Swedish law the social workers are obligated to investigate the child's needs within a four month window. Due to mitigating factors, including heavy workload, these investigations are rarely completed within this time constraint. In order for municipalities to be in accordance with the law, working methods and processes must be optimised and improved.

This study focuses on the social services department within Alingsås municipality. The aim of the study is to examine how to increase efficiency of methods when working with unaccompanied refugee children. The study states that only 21 % of the investigations in 2016 were completed within the statutory time period. Conclusions and recommendations are based on statistics collected from investigations and from interviews with members of the social services department.

The following problem areas have been identified:

- Social workers are overburdened/overloaded
 - Each investigation is distributed among social workers in a way that does not provide optimum flow efficiency.
 - A large proportion of working hours is devoted to non-value adding activities.
 - No best working method has been defined causing social workers to work without cohesion.
- Control Methods are poor
 - Processes are not visual or educational.
 - Important processes are not identified.
 - Key performance indicators for unaccompanied refugee children are missing.
- IT system failures
 - The journal program, ProCapita, lacks some key features.
 - Employees have inadequate training in ProCapita.
 - Intranet and platforms are unstructured and information is divided into multiple channels.
- Human Resources
 - The recruitment process should be placed under review.
 - The learning process for social workers at HVB-home has many shortcomings.
 - Employees wellbeing is unsatisfactory.

To work more efficiently, the municipality should address these problems. It is possible to release resources from social workers by applying segmentation and allocating investigations between them in a strategic way. Lean principles can be applied at various levels of the business. Social Secretary's non-value-added activities can be eliminated or moved to the administration department. Processes should be identified and designed to improve working methods, communication, recruitment and learning. Furthermore, it is recommended that the municipality should introduce visual process descriptions to assist in their understanding.

If these methods can be successfully introduced, this study concludes that the % of investigations completed in the time period can increase from 21 % to 58 %.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte.....	2
1.3 Avgränsning.....	2
1.4 Problemformulering.....	3
2. INTRODUKTION TILL PROJEKTOMRÅDE	5
2.1 Alingsås kommunstruktur.....	5
2.2 Socialsekreterare, goda män och boendepersonal.....	6
2.3 Socialförvaltningens IT-system.....	6
2.4 Prognoser.....	6
2.5 Boendeformer.....	7
3. TEORETISK REFERENSRAM	9
3.1 Lean production.....	9
3.1.1 Introduktion till Lean.....	9
3.1.2 Att skapa en lärande organisation.....	9
3.1.2 Rätt process ger rätt resultat.....	9
3.1.3 Minimera variation.....	10
3.1.4 Triage.....	11
3.1.5 Standardisering.....	11
3.1.6 Benchmarking.....	12
3.1.7 Fungerande informationsutbyte.....	12
3.1.8 Enkel teknik som stödjer processer.....	12
3.2 Human Resources.....	12
3.2.1 Personalomsättning.....	12
3.2.2 Inläringsteori.....	13
4. METOD OCH GENOMFÖRANDE	15
4.1 Uppstart.....	15
4.2 Litteraturstudie.....	15
4.3 Datainsamling.....	16
4.3.1 Interna dokument.....	16
4.3.2 Intervjuer.....	16
4.3.3 Händelsejournaler.....	17
4.3.4 Studiering av databaser och program/ system.....	18
5. NULÄGESANALYS	19
5.1 Socialsekreterarnas arbete.....	19
5.1.1 Utredningsprocessen.....	19
5.1.2 Statistik över avklarade ärenden.....	24
5.2 Styrning.....	25
5.2.1 Processer saknas.....	25
5.2.2 Processer är ej visuella.....	26
5.2.3 Nyckeltal.....	26
5.3 Kommunens IT-system.....	26
5.3.1 Journalprogrammet ProCapita.....	26
5.3.2 Delningsplattformerna Alfresco och G-mappen.....	27
5.4 Human Resources.....	28
5.4.1 Rekrytering av personal.....	28
5.4.2 Inlärningsprocessen.....	29
5.4.3 Personalens välmående och hälsa.....	30
6. FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG.....	31
6.1 Frigöra resurser för socialsekreterarna.....	31

6.1.1 Segmentera utredningar.....	31
6.1.2 Ta bort okvalificerade arbetsuppgifter	34
6.1.3 Standardisera journalskrivningen	34
6.1.4 Hitta bästa arbetsmetod	34
6.1.5 Sammanfattande förbättringsförslag	35
6.2 Förbättra styrningen	35
6.2.1 Förbättra processkartor	35
6.2.2 Ta fram nyckeltal	36
6.2.3 Sammanfattande förbättringsförslag	36
6.3 Använd IT-system på rätt sätt	36
6.3.1 ProCapita.....	36
6.3.2 Alfresco & G-mappen	37
6.3.3 Sammanfattande förbättringsförslag	38
6.4 Human Resources.....	38
6.4.1 Rekrytering	38
6.4.2 Utbildning.....	39
6.4.3 Personalhälsa.....	39
6.4.4 Sammanfattande förbättringsförslag	39
7. SLUTSATSER OCH DISKUSSION	41
7.1 Rekommendationer och slutsatser	41
7.1.1 Rekommendationer kring socialsekreterarnas arbete.....	41
7.1.2 Rekommendationer för att förbättra styrningen.....	42
7.1.3 Rekommendationer gällande IT- system.....	43
7.1.4 Rekommendationer relaterade till Human Resources	43
7.2 Diskussion	45
REFERENSER	47
BILAGOR.....
Bilaga 1. Intervjufrågor

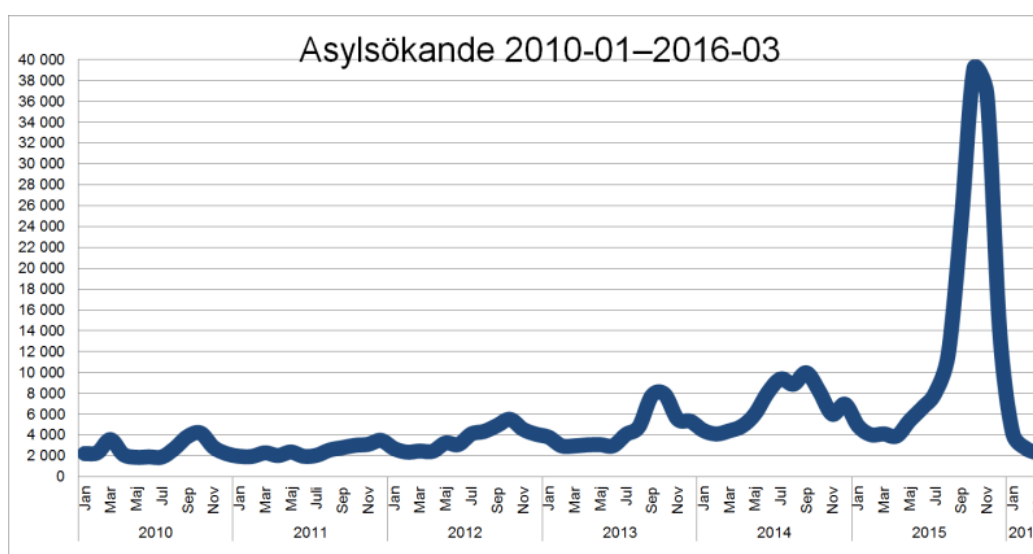
1. INLEDNING

Detta kapitel klargör bakgrund, syfte och avgränsningar. Kapitlet avslutas med en problemformulering som tydliggör studiens utgångspunkt.

1.1 Bakgrund

Inte sedan andra världskriget har fler människor varit på flykt undan krig och fattigdom. Under andra kvartalet 2015 sökte fler människor asyl i EU än någonsin tidigare i historien. Under dessa tre månader lämnades över 200 000 asylsökningar in, en ökning med 85 % från föregående år. Europas länder står inför nya utmaningar och måste snabbt anpassa sig till rådande situation (Migrationsverket, 2016a).

Efter Tyskland är Sverige det land som beviljat flest människor asyl. Under 2015 sökte 162 877 människor asyl i Sverige, se figur 1.1. Detta kan jämföras med 2014 då antalet var 81 301 (Migrationsverket, 2016b). Således möter Sveriges kommuner helt nya utmaningar. En av de största och mest resurskrävande grupperna är ensamkommande flyktingbarn (EKF). Sveriges kommuner behöver frigöra kapacitet för att kunna ta emot dessa människor på ett kvalitetsriktigt sätt. Detta ställer krav på kommuners förmåga att arbeta resurseffektivt och genomtänkt. Om kommuners arbetssätt, rutiner och processer kan utformas optimalt kan detta öka deras prestationsförmåga.



Figur 1.1. Asylsökande 2010-10 - 2016-03, hämtad från Migrationsverket (2016c).

För att undersöka möjligheten att förbättra arbetssätt på kommunnivå har Alingsås kommun kartlagts. Alingsås kommun är representativ för hur det ser ut för många kommuner runt om i landet. Kommunen har under 2015 tagit emot 125 nyanlända EKF och 2016 förespås se ut på ett liknande sätt. För att få en förståelse för dessa siffrors storlek bör de jämföras med kommunens mottagande under 2009-2014. Under dessa år har kommunen tagit emot i genomsnitt 6,6 barn per år.

När flyktingströmmen tog fart stod Alingsås kommun oförberedda och tvingades snabbt arbeta fram lösningar, rutiner och processer. Den ökade arbetsbelastningen avslöjade vissa problem inom verksamheten. Organisationen är ovan vid processororienterat arbetssätt och inom socialförvaltningen (SOC), som främst hanterar EKF, finns många gråzoner och oklara ansvarsfördelningar. Arbetsrutinerna kring EKF pressades fram och behovet av en djupare utvärdering finns.

När ett EKF anländer till kommunen är det kritiskt att denna snabbt kan påbörja och bygga ett nytt liv. Av denna anledning har kommunen, enligt socialtjänstlagen (2001:453), max fyra månader på sig att leverera en utredning som beskriver barnens behov. Den påfrestande situationen har gjort att kommunen inte klarat av att svara mot den lag.

För att kommunen ska kunna minska hanteringstiden och svara mot den lag finns ett behov av att analysera verksamheten och dess processer och därmed identifiera förbättringsmöjligheter.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att analysera rutiner, processer och ansvarsområden förknippade med hanteringen av EKF för Alingsås kommun. Flaskhalsar och kritiska resurser undersöks. Genom intervjuer och studier av kommunens interna data kartläggs förbättringsområden och rekommendationer presenteras för hur kommunen kan förkorta sin utredningstid. Rekommenderade åtgärder ska kunna möjliggöra för kommunen att utreda inom fyra månader, i enlighet med socialtjänstlagen (2001:453).

1.3 Avgränsning

Arbetet är avgränsat till att fokusera på de aktiviteter, relaterade till EKF, som sker på och inom SOC. SOC:s verksamhet är starkt länkad till omvärlden och socialsekreterare för ensamkommande har mycket kontakt med myndigheter och kontaktpersoner utanför enheten. Arbetet utforskar inte hur effektivt dessa yttre miljöer fungerar. Däremot undersöks hur samspelet och kommunikation mellan socialsekreterare och hem för vård och boende (HVB-hem), familjehem samt goda män fungerar. Samtliga underavdelningar till SOC studeras, främst i syftet att skapa förståelse för verksamheten och dess samband. Förbättringsåtgärder presenteras dock främst för SOC:s underavdelning, individ- och familjeomsorgavdelningen (IFO), där socialsekreterarna för ensamkommande är verksamma. Vissa rekommendationer är dock generella verksamhetsförbättringar som berör samtliga avdelningar inom SOC. Utbildningsförvaltningen(UTB), som ligger på samma hierarkiska nivå som SOC, kommer i kontakt med EKF i integrationsprocessen. Denna avdelning kartläggs dock inte och ligger utanför rapportens avgränsningar. Rapporten är avgränsad till att behandla EKF som har tilldelats Alingsås kommun men som ännu inte har beviljats uppehållstillstånd. Processer förknippade med EKF med beviljat uppehållstillstånd kommer ej att utvärderas.

1.4 Problemformulering

EKF slussas ut till Sveriges kommuner där de placeras ut på boenden utan familj, anhöriga och vänner. Det är viktigt att dessa barn ges möjligheten att snabbt kunna påbörja ett nytt liv. Av denna anledning är det viktigt att kommuner utreder barnens behov inom den lagstadgade fyramånadersgränsen. Under 2015 kom en enorm våg av flyktingar till Sverige och Alingsås kommun kunde inte utreda ärendena i tid. Av denna anledning har kommunen anmält sig till inspektionen för vård och omsorg. Nu finns behovet av att undersöka hur arbetet kan förbättras och effektiviseras. Med detta utgångsläge har nedanstående frågeställningar formulerats:

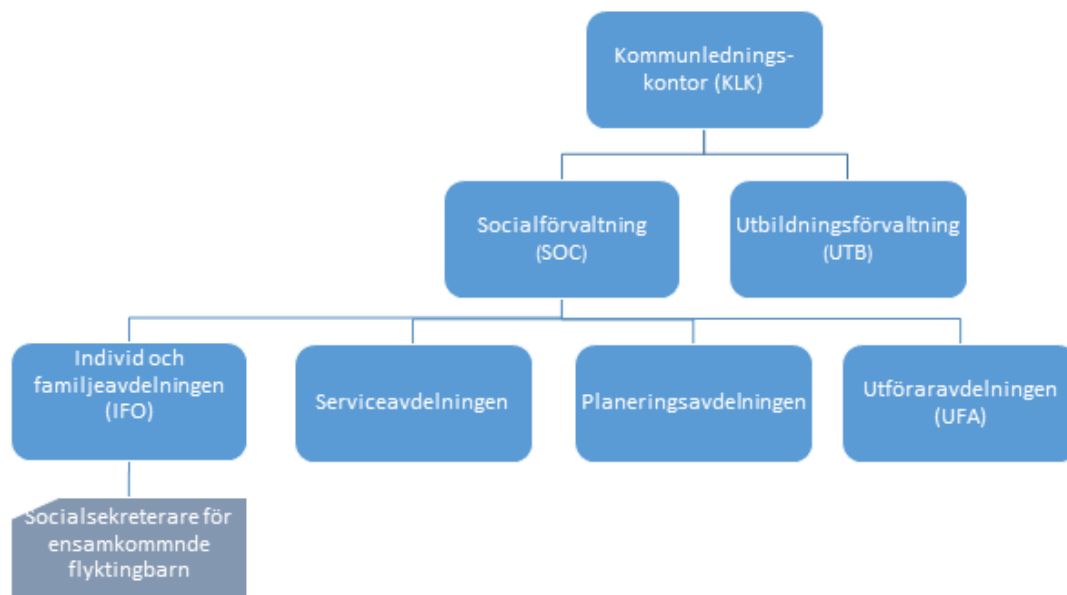
- Vilka är de huvudsakliga problemområden som påverkar utredningstiden av barnens behov?
 - Vad finns det för förbättringsförslag utifrån dessa problemområden?
- Kan utredningstiden för EFK förkortas utan att kvalitén på utredningarna försämras?
 - Vilka Lean-principer kan appliceras för att eliminera slöserier i verksamheten?
 - Kan processer och rutiner förbättras?
 - Går det att segmentera utredningarna för att förbättra flödet?
- Hur ser personalsituationen ut?
 - Finns tillräcklig arbetskraft & kompetens?
 - Får personalen det stöd som behövs för arbetet?
- Vad lägger socialsekreterarna för ensamkommande sin arbetstid på?
 - Hur ser fördelningen ut mellan värdeskapande och icke värdeskapande aktiviteter?
 - Kan man avlasta socialsekreterare från arbetsuppgifter?

2. INTRODUKTION TILL PROJEKTOMRÅDE

Följande kapitel ger en bakgrund till Alingsås kommuns verksamhet. Organisationsstruktur, arbetsmoment, prognoser, lagar och funktioner relaterade till EKF beskrivs.

2.1 Alingsås kommunstruktur

På Alingsås kommun arbetar cirka 3 000 tillsvidare- och visstidsanställda och av dessa är omkring 800 verksamma inom SOC (Alingsås, 2016a). Arbetet med EKF sker både under UTB och SOC. UTB ansvarar för svensk undervisning för invandrare, flyktingmottagning och invandrarfrågor. SOC:s målgrupp är barn- och unga, familjer, människor som inte är självförsörjande, människor med funktionshinder, missbrukare samt personer under 65 år med sociala eller psykosociala behov. EKF går under målgruppen barn- och unga, varför SOC ansvarar för dessa.



Figur 2.1. Utdrag av Alingsås kommunstruktur.

Som kan betraktas i figur 2.1 består SOC av fyra avdelningar; IFO, serviceavdelningen, planeringsavdelningen samt utförandeavdelningen (UFA) (Alingsås, 2016b). I nämndens flerårsstrategi beskrivs hur ett kvalitetsarbete påbörjats i syfte att eliminera slöserier och applicera ständiga förbättringar. Nämnden svarar mot en rad olika lagar. Några av de viktigaste lagarna är socialtjänstlagen (2001:453), socialtjänstförordningen (2001:937) och lagen om särskilda bestämmelser om vård av unga (1990:52). Socialtjänstlagen (2001:453) ställer krav på att en utredning om barnets behov ska vara färdigställd senast fyra månader från det att barnet tilldelats kommunen. Lagen reglerar också hur journalerna ska dokumenteras och till viss mån hur ett ärende ska handläggas.

2.2 Socialsekreterare, goda män och boendepersonal

Det är socialsekreterare för ensamkommande som utför utredningarna av EKF, vilka arbetar under avdelningen IFO. I dagsläget arbetar nio socialsekreterare för ensamkommande, varav två är första socialsekreterare vars arbete är att bland annat fördela de nyanlända EKF till socialsekreterarna. Varje socialsekreterare har drygt 20 ärenden under utredning.

Utöver socialsekreteraren har barnet också mycket kontakt med boendepersonal/familjehem och sin goda man. Boendepersonalens arbetsuppgift är att tillgodose barnets praktiska behov och se till att barnet får en fungerande daglig rutin samt att de kan förhålla sig till de regler som finns på boendet. I familjehem finns en större förväntan på att stödfamiljen på ett mer omfattande sätt ska engagera sig i barnets välmående. Den goda mannens främsta uppgift är att ta hand om praktiska aspekter såsom barnets ekonomi och kontakten med bland annat sjukvård, skola, socialsekreterare samt migrationsverk.

2.3 Socialförvaltningens IT-system

SOC använder olika typer av IT-verktyg och program för att stödja verksamheten. Tre nämnvärda IT-system för SOC är ProCapita, Alfresco och G-mappen. ProCapita är det program som används för att hantera ärenden och sköta journalbeskrivning, vilket dokumenterar information med sekretess. Detta är nödvändigt då socialtjänstlagen (2001:453) kräver att all dokumentation sker med hänsyn till offentlighets- och sekretesslagen. I ProCapita skrivs och dokumenteras även utredningen. G-mappen är en föräldrad lagringsplats där SOC:s dokument sparas och delas. Denna ersätts nu successivt av Alfresco, som är en modernare typ av intranät. I Alfresco finns en funktion som kallas "Arbetsrum". Funktionen innebär att förvaltningen kan skapa plattformar för olika arbetsgrupper där dessa kan dela tankar, information och dokument med varandra.

2.4 Prognoser

När SOC planerar sin verksamhet angående EKF med förberedelser i form av exempelvis resursplacering och boendeplatser, utgår de från Migrationsverkets prognoser kring EKF. Migrationsverkets prognoser är däremot mycket osäkra och baserade på tidigare erfarenheter samt uppskattningar. Enligt Migrationsverkets senaste prognosrapport från 27:e april 2016 uppskattas 100 000 söka asyl under 2016 och liknande siffror för 2017 presenteras (Migrationsverket, 2016d). Av denna prognos beräknas 18 000 av de asylsökande 2016 samt 2017 vara EKF. Alingsås kommun får en andel om 4,12 promille, eller 0,412 procent, av Sveriges totalsumma för de asylsökande, vilket innebär att Alingsås kommun 2016 samt 2017 kommer tilldelas 74 EKF per år enligt nuvarande prognos.

Några faktorer som kan påverka inflödet av asylsökande under perioden som prognosen från Migrationsverket behandlar är bland annat att antalet gränshinder ökar i Europa och dåligt väder på medelhavet, enligt en intern månadsrapport på SOC kring EKF (2016). Den 29:e april 2016 trädde en tillfällig lag in i Sverige, som behandlar ett regelverk för asyl- och

anknytningsinvandring och tillfälligt uppehållstillstånd, TUT, vilken mycket väl kan ha en inverkan på den uppskattade prognosen. Det är med andra ord mycket svårt att avgöra hur många som kommer söka asyl då det hela tiden kan uppstå nya hinder på vägen till Sverige från de krigsdrabbade områdena.

2.5 Boendeformer

Innan barnet anländer till kommunen är de placerade på tillfälligt transithem. När barnet sedan tilldelas kommunen beslutar första socialsekreterare om vart barnet ska placeras. Det finns i huvudsak tre typer av boenden: kommunägda eller privatägda HVB-hem, familjehem och stödboende, enligt socialtjänstlagen (2001:453). Ett HVB-hem avser ett boende som tar emot ett fåtal personer för vård eller behandling i kombination med ett boende (socialtjänstförordning, 2001:937). Med ett familjehem menas ett hem som tar emot ett barn eller vuxen för vård och fostran på uppdrag av socialnämnden. Denna verksamhet får inte bedrivas yrkesmässigt. Familjehem utgörs av privatpersoner som är villiga att ta på sig en roll som extraföräldrar och är beredda att granskas av socialtjänsten. Ett stödboende avser en verksamhet som har ett individanpassat stöd till barn och unga i åldrarna 16-20 år. HVB-hem och stödhem måste bedrivas yrkesmässigt. I vissa fall, när det finns en fara för barnets fysiska och psykiska hälsa, kan tvångsvård vara enda alternativet. Detta beslutas enligt lagen om vård av unga (1990:52). Då kan boende på statens institutionsstyrelsens särskilda ungdomshem vara aktuellt.

Alingsås kommun har i dagsläget totalt 150 EKF i de olika boendeformerna, varav 130 stycken är pojkar, enligt en intern månadsrapport på SOC kring EKF (2016). Av de 150 barnen kommunen ansvar för bor 117 barn innanför kommunens geografiska gränser och 33 barn utanför. Totalt bor 46 barn i familjehem, 93 barn i HVB-hem och 11 barn i stödboenden.

Kommunen har i dagsläget fem kommunägda HVB-hem med totalt 69 barn och dessa boenden heter: Götagatan, Tuvebo, Pojkebo, Gustav Adolfgatan och Kabom 2, enligt en intern månadsrapport på SOC kring EKF (2016). De övriga 15 barnen bor i annan kommun eller i privatägda HVB-hem, men som ansvaras av Alingsås kommun. Enligt en intern veckorapport inom SOC (2016) sker det på samtliga HVB-hem sker securitasrondering två gånger per natt där de kontrollerar att allt står rätt till på boendena. Alingsås kommun planerar att bygga ytterligare ett HVB-hem i Sollebrunn för att förbereda sig inför höstens prognoser, med planerad inflyttning första november. Vidare planerar kommunen att bygga om transitboendet Kabom 1 till ett HVB-hem med kapacitet för drygt 12 personer, enligt en intern månadsrapport på SOC kring EKF (2016).

3. TEORETISK REFERENS RAM

Kapitlet beskriver vilka teoretiska ramverk som ligger till grund för de förbättringsförslag som arbetats fram. Kapitlet består av teori gällande Lean Production, processförbättring och Human Resources.

3.1 Lean production

3.1.1 Introduktion till Lean

Det japanska bilföretaget Toyota fick under 80-talet stor uppmärksamhet för sin effektiva och kvalitetssäkra produktion (Liker, 2009). Företaget har sedan dess fortsatt utveckla sina arbetsmetoder och utvecklat verktyget "The Toyota Production System". Detta verktyg ligger till grund för det "Lean Production"-paradigm som de senaste åren varit den dominerande tillverknings-trenden. Lean Production bygger på 14 principer vars syfte är att skapa en effektiv organisation där slöserier elimineras (Liker & Meier, 2011). I en tillverkande industri finns åtta huvudsakliga slöserier: överproduktion, väntan, onödiga transporter eller förflyttningar, överarbetning eller felaktig bearbetning, överlager, onödiga arbetsmoment, defekter och outnyttjad kreativitet hos anställda. Dessa slöserier går också att identifiera utanför den traditionella tillverkningsprocessen, exempelvis i administrativa flöden eller i förädlingskedjan hos tjänsteföretag (Liker, 2009). Traditionellt sett har Lean Production ofta förknippats med tillverkningsindustrin. Intresset för att arbeta med Lean inom andra branscher har ökat och nu implementeras verktyget framgångsrikt i såväl tjänsteföretag och statliga verksamheter såsom sjukvård.

3.1.2 Att skapa en lärande organisation

En av de viktigaste utgångspunkterna inom Lean är att arbeta med ständiga förbättringar. Företag bör eftersträva skapandet av en lärande organisation, där personal och chefer oförtröttligt reflekterar kring förbättringsmöjligheter (Liker, 2009).

För att lyckas med detta behöver företag lära sig att alltid gå till botten med problem och verkligen reflektera över problemens ursprungliga orsak. En populär metod för att hitta problemets grundorsak är att ställa frågan "varför?" fem gånger kring kärnproblemet. Efter varje svar på frågan "varför?" ställs frågan "varför?" igen tills problemets grundorsak är identifierad. När problem identifierats tillsätts förbättringsåtgärder. Det är viktigt att dessa åtgärder följs upp och utvärderas. Förbättringsarbete som ger tydliga resultat motiverar försätt engagemang (Liker, 2009).

3.1.2 Rätt process ger rätt resultat

Lean är en processororienterad arbetsmetod och arbete med processförbättring anses väsentligt för att eliminera slöserier. En process kan definieras som en uppsättning av aktiviteter vilka uppfyller en organisations funktioner (Conger, 2011). Hunt (1996) beskriver att en process kan ses som en värdekedja, där varje aktivitet idealt adderar värde till slutprodukten. I en perfekt värld består en process av ett inflöde, en förädling, ett utflöde och feedback (Conger, 2011).

Inflöde är de resurser, i form av material, tid och information, vilka läggs ner i processen. Förädlingsprocessen beskriver hur effektivt en organisation använder resurser som skapar ett utflöde. Processer är repetitiva. Det är därför viktigt att utvärdera och effektivisera processer för att kunna förbättra verksamheten. Processer finns inom alla organisationer, oavsett om de uppmärksammas eller ej. Verksamhet har alltså två val, antingen ignoreras processerna eller så försöker organisationen uppmärksamma, förstå och styra processerna (Hunt, 1996).

Processer består av en rad underaktiviteter. Med utgångspunkt i vad kunden vill ha ut från en process, kan värdeskapande och icke-värdeskapande aktiviteter identifieras. En värdeskapande aktivitet är en aktivitet som skapar kundvärde (Ax, Johansson & Kullven, 2015). En icke-värdeskapande aktivitet skapar inget kundvärde och kunden vill inte betala för dessa aktiviteter. Målet är således att minimera antalet icke-värdeskapande aktiviteter. De icke-värdeskapande aktiviteterna kan vidare kategoriseras som stödjande eller icke-stödjande. Stödjande aktiviteter är nödvändiga för att organisationen ska fortlöpa och behålls, men med en strävan efter att minska den arbetstid som dessa processer upptar (Liker, 2009). Icke-stödjande aktiviteter ska i högsta möjliga grad elimineras.

En förutsättning för förbättring av processer är att de är tydligt kartlagda. Det finns olika metoder för att tydliggöra processer. Processkartläggning är ett koncept för att visualisera arbetsflödet för alla viktiga steg i en organisations processer (Hunt, 1996). Genom kartläggning av processer kan systemets ledtider definieras. Begreppet ledtid omfattar den kalendertid det tar att genomföra en process, från det att den påbörjas till dess att den är avslutad (Mattsson & Jonsson, 2003). En metod för processkartläggning är ett så kallat processflödesdiagram, även känt som flödesdiagram eller flödesschema (Hunt, 1996). Ett flödesdiagram ökar förståelsen för vilka processer som kan förbättras, förenklas eller elimineras.

När processkartläggning gjorts går det att identifiera den kritiska linjen, vilken beskriver den väg av processer som tar längst tid i förädlingsprocessen. Syftet är alltså att eliminera slöserier och onödiga aktiviteter och avlasta kritiska resurser. Pinto (2013) nämner fyra tillvägagångssätt för att minska den totala flödestiden. Ibland är det möjligt att helt ta bort en aktivitets förekomst. I andra fall kan det finnas möjlighet att flytta aktiviteter från den kritiska linjen och på så vis minska den totala ledtiden. En annan metod är att parallellisera aktiviteter på den kritiska linjen. Det innebär att flera aktiviteter sker samtidigt istället för följt efter varandra. Den tredje metoden är att överlappa sekventiella aktiviteter. Detta innebär att aktiviteter sker efter varandra, med syfte att skapa ett jämt flöde genom att eliminera väntan mellan processer.

3.1.3 Minimera variation

Ett jämt flöde ökar processkedjans effektivitet och kan uppnås genom att minimera variation i flödet. Resursåtgången minimeras genom att ett jämnt och förutsägbart flöde skapas (Liker & Meier, 2011). Varierande flöden gör det svårt att förutspå resursbehovet, vilket resulterar i köer samt väntan. Variation förhindrar därmed optimalt resursutnyttjande. Sambandet mellan flödesenheter och genomloppstider illustreras genom Little's lag;

Genomloppstid = Flödesenheter i arbete x Cykeltider.

Lagen synliggör en effektivitetsparadox. Vid många produkter i arbete (PIA) skapas en längre genomloppstid per produkt, det garanterar dock en hög utnyttjandegrad av resurser. Detta är orsaken till att minimal variation möjliggör både en kort genomloppstid och ett högt resursutnyttjande. Om antalet flödesenheter kan förutses kan resurser anpassas så att de är maximalt belastade utan att köer eller väntan uppstår inom systemet. Minimal variation är alltså en viktig förutsättning för att kunna applicera "Just in time", det vill säga att en produkt anländer till en resurs precis efter att förädlingsprocessen för föregående produkt är avslutad (Modig & Åhlström, 2015).

3.1.4 Triage

Inom vissa verksamheter är det svårt, eller rent omöjligt att förutse inflödet, vilket försvårar möjligheten att skapa jämna och förutsägbara flöden. Sådan problematik återfinns bland annat inom sjukvården. Där har segmenteringsmetoden triage, som syftar till att förkorta ledtider, fått stort genomslag. Mycket forskning pågår inom området och arbetet med triage är under ständig utveckling (Nyholm, Wiklund & Öst, 2014). Triage innebär att patienter segmenteras genom färgkodning grundat i patientens vårdbehov. Patienter med röd klassning har akuta vårdbehov och hamnar därför i ett snabbflytande processflöde med hög servicegrad (Stridsberg & Örneblad, 2015). Att skapa separata flöden anpassat efter patienters behov är alltså ett sätt att öka patientsäkerheten och resursutnyttjandet samt förkorta den genomsnittliga vårdtiden. Systemets kontinuitet och stabilitet ökar också (Nyholm, Wiklund & Öst, 2014). Tanken kring att segmentera fall i olika kategorier och flöden för att öka systemets totala effektivitet är intressant att utvärdera i fallet med ensamkommande flyktingbarn.

3.1.5 Standardisering

Ovan nämns hur jämna flöden bidrar till effektiva processer. Det är inte enbart i inflödet minimal variation är önskvärt. Little's lag påvisar också att variation i cykeltider bör undvikas. Standardisering av processer är ett centralt begrepp inom Lean. Det handlar om att minimera avvikelserna på tidsåtgången för varje förädlingsprocess inom systemet. Med utgångspunkt i att icke-värdeskapande aktiviteter minimeras utformas optimala rutiner och instruktioner för varje arbetsstation/aktivitet inom förädlingskedjan. Det är således viktigt att anställda kan hitta vägledning i tydliga arbetsbeskrivningar för försäkra sig om att de arbetar på det sätt som bedömts mest optimalt. När varje aktivitet utförs på ett resurssnålt sätt behövs också en utvärdering av systemet i sin helhet. Om variationen mellan stationer är hög uppstår köer och väntan. Stationerna behöver alltså balanseras på så vis att produkter kan flöda genom hela kedjan. Köer och väntan uppstår ofta på samma platser i systemet. Detta indikerar att det i värdekedjan finns en resurs som är problematisk. Inom Lean beskrivs dessa problematiska resurser som flaskhalsar (Modig & Åhlström, 2015). För att förbättra flödet är det alltså problematiken kring flaskhalsar som fokus bör ligga på.

3.1.6 Benchmarking

För att få fram optimala, standardiserade arbetsmetoder kan benchmarking användas. Vid benchmarking jämförs en funktion med motsvarande funktion hos andra företag eller inom andra delar av företag (Ax, Johansson & Kullven, 2015). Benchmarking syftar till att förbättra verksamheten genom att inspireras av en framgångsrik aktörs kunskap, tillvägagångssätt och metod. På så vis kan ett recept av åtgärder tas fram för hur samma framgång ska uppnås för den egna funktionen.

3.1.7 Fungerande informationsutbyte

Att effektivisera informationsutbytet innebär att förbättra överföring av information och kommunikation mellan två parter. Mattsson (2012) nämner tre olika typer av kommunikation. Den första typen är man-till-man-kommunikation, vilken innebär att två personer kommunicerar med varandra via kommunikationsmedel såsom telefon och e-post. Den andra kommunikationstypen är man-till-system-kommunikation, då en person överför information till ett informationssystem. Avslutningsvis finns också system-till-man-kommunikation, vilken beskriver hur en person söker och finner information i ett system. För att informationsutbytet ska vara så effektivt som möjligt är det viktigt med en metodik och strategi för att dokumentera och återanvända information (Mattsson, 2012). Ineffektiv kommunikation resulterar i missförstånd, brist på information och fel. Detta leder i sin tur till längre ledtider.

3.1.8 Enkel teknik som stödjer processer

Tekniken utgör också en viktig aspekt för att möjliggöra effektiva flöden. Det är väsentligt att pålitlig och välbeprövad teknik används för att stötta personal i sitt arbete. Om tekniken inte är tillförlitlig eller användarvänlig kommer detta att hindra effektiviteten i processerna (Liker, 2009). IT-system kan erbjuda fantastiska möjligheter då det används rätt, men vid felanvändning kan ett IT-system utgöra en stressfaktor som endast förhindrar och försvårar arbetsgången. Vid felaktig implementering, bristfällig upplärning eller otillräckliga system kan IT-system därmed reducera verksamhetens effektivitet och skapa extra arbete. IT-systemen bör ej vara mer komplexa än nödvändigt och ska vara visuella samt lätta att förstå.

3.2 Human Resources

3.2.1 Personalomsättning

Inom Lean ligger stort fokus på att ta vara på och bevara personal. Lean-filosofin vill skapa lojala medarbetare och undvika personalomsättning. Begreppet personalomsättning innebär att en anställd avslutar sin anställning för att övergå till en annan arbetsgivare, för att tillfälligt lämna arbetsmarknaden eller för att gå i pension (Orkan, 1974).

För att en person inte ska vara benägen att byta arbetsplats eller villig att avsluta en tjänst i en organisation krävs det att den anställde upplever den psykosociala arbetsmiljön som trivsamt (Rubenowitz, 2004). Rubenowitz (2004) tar upp fem faktorer som påverkar den psykosociala

arbetsmiljön positivt som negativt. Den första viktiga omständigheten är mängden egenkontroll i arbetet, vilket innebär att medarbetaren själv kan bestämma i vilken ordning och vilka metoder som ska appliceras för att genomföra en arbetsuppgift. Den andra faktorn är att det existerar ett välfungerande samarbetsklimat mellan över- och underordnade. Den tredje viktiga faktorn är att det finns en god arbetsgemenskap i organisationen. Nästkommande faktor innebär att det finns en optimal arbetsbelastning, både psykiskt och fysiskt, för arbetsinnehållet. Den sista viktiga faktorn är att det uppstår stimulans från själva arbetet.

En hög personalomsättning kan medföra både positiva och negativa konsekvenser för en organisation (Orkan, 1974). Några negativa konsekvenser av en hög personalomsättning är höga kostnader i form av rekryteringsprocesser, att kunskap försvinner från verksamheten och effektivitets hämmande. En hög personalomsättning kan också vara ett tecken på att arbetstillfredsställelsen på arbetsplatsen är bristfällig. Orkan (1974) nämner även att en hög personalomsättning kan ha en negativ koppling med lönenivån för en tjänst. Några av de positiva aspekterna med att byta ut personal är att den nya medarbetaren kan uppfatta och uppmärksamma problem som tidigare anställd inte såg, hitta lösningar till befintliga och ouppmärksammade problem samt att den nyanställda bidrar med nya kontakter till organisationen.

3.2.2 Inlärningssteori

Att ta vara på personalens potential är en viktig princip inom Lean. Om personalens kunskap och förmåga inte används anses detta vara slöseri av kapacitet. En kultur där team samarbetar väl och där kommunikationen fungerar effektivt eftersträvas (Liker, 2009). Anställda delar lärdomar med varandra på ett generöst och systematiskt sätt. Det är viktigt att det finns goda förutsättningar för att lära och utvecklas. För att inläringen ska bli effektiv är det centralt att utbildningen är väldesignad och att den har ett väl uttänkt innehåll (Tracey et al., 2014). Tracey (2014) nämner ett par grundläggande förutsättningar för att utforma och genomföra effektiva utbildningsprogram. En behovsanalys görs, denna ska motivera utbildningens syfte. Vidare ska nyanställda engageras i inlärningsprocessen. Undervisningsmetoder bör utformas med hänsyn till deltagarnas olika attityder, motivationer och personliga egenskaper. Kriterier bör tas fram för att bedöma utbildningens effektivitet.

En viktig faktor i inlärningsprocessen och den totala inläringstiden är glömska (Andersson & Regström, 2006). För att motverka glömska bör utbildningen fördelas över tid. Genom uppdelad inläring, lär den nyanställda sig ett antal arbetsaktiviteter i taget fördelat över en tidsperiod. Genom att kombinera Tracys inlärnings-principer och arbete med uppdelad inläring, uppnås effektiv utbildning med ett långvarigt resultat.

4. METOD OCH GENOMFÖRANDE

I detta kapitel beskrivs projektets arbetsgång, hur problemet angripits samt hur utformandet av rapporten gått till. Kapitlet redogör för hur projektet startats upp och var litteratur samt information inhämtats. Vidare förklaras på vilka grunder ett resultat fåtts fram.

4.1 Uppstart

Projektet inleddes med att en förfrågan mejlades till Alingsås kommun i december 2015. I mejlet uttrycktes en önskan om att få undersöka effektiviteten i de processer kommunen upprättat för att hantera flyktingmottagning. Återkoppling kom från Jörgen Britzén (Projektledare inom IFO) och ett möte arrangerades. Under mötet diskuterades hur ämnet kunde angripas. Gemensamt bestämdes att den lämpligaste ingången i projektet var en avgränsning till gruppen EKF. Området bedömdes vara av extra relevans då kommunen, i majoriteten av sina ärenden, inte klarat att svara upp mot lagkravet som fastslår att utredningar måste färdigställas inom fyra månader. Jörgen gav oss inblick i flera potentiella orsaker till detta, såsom brist på rutiner, kommunikation, begränsade resurser och en oförberedd organisation. Ingången i projektet var således från ett brett förbättringsperspektiv, med uppgiften att identifiera tydliga problem och erbjuda förbättringsförslag utifrån ett Lean Production-orienterat tankesätt.

När projekt formulerats för Chalmers anordnades ett möte med Mats Winroth, biträdande professor vid avdelningen för Supply and Operations Management, Chalmers. I samband med mötet erbjöd sig Mats att ta rollen som handledare och examinator på Chalmers. Projektet var således igång och en detaljerad tidsplan upprättades i form av ett Gantt-schema. I samband med detta delades projektet in i tre projektfaser: planerings-, utförande- och analysfas. Beslut fattades om att nulägesanalysen skulle göras i form av intervjuer och genom inläsning av dokumentation för avslutande ärenden. Syftet med intervjuerna var att få ett grepp om förekommande aktiviteter inom olika avdelningar och arbetsgrupper och på så vis få en bild av vilka aspekter som upplevs problematiska inom och emellan de olika enheterna.

4.2 Litteraturstudie

Rutiner kartlades och utvärderades utifrån ett processorienterat, ingenjörsmässigt synsätt. Med stöd från teorier såsom Lean Production undersöktes möjligheter till förenkling och förbättring vid hanteringen av EKF. Projektets primära syfte är att minska den genomsnittliga ärendehanteringstiden utan att kompromissa med utredningarnas kvalitet.

För att möjliggöra detta arbete har en förståelse för bland annat Lean Production, processförbättring och organisationslära krävts. Som respondenter har en stor förkunskap funnits, detta som ett resultat av studier på programmet "Ekonomi och produktionsteknik" vid Chalmers Tekniska Högskola. Förkunskaper har fördjupats och kompletterats genom läsning av relevanta böcker inom aktuella områden. Tryckta böcker från Chalmers bibliotek och Göteborgs Stadsbibliotek har utgjort en stor del av litteraturbasen. Exempel på viktiga böcker

är "Logistik i försörjningskedjor" (Stig-Arne Mattsson), "Produktionslogistik" (Stig-Arne Mattson & Patrik Jonsson), "Process Mapping and Management" (Sue Conger), "Process Mapping" (V. Daniel Hunt), "The Toyota Way" (Jeffery K. Liker) samt "Detta är Lean – Lösningen på effektivitetsparadoxen" (Niklas Modig & Pär Åhlström). I tryckt bokform har det således främst rört sig om att fördjupa kunskaper inom breda områden såsom Lean Production, logistik och processkartläggning. Inför utformandet av intervjuformulären lästes också litteratur för att öka medvetenheten kring hur pålitliga och väsentliga intervjuformulär utformas.

Vetenskapliga artiklar har fyllt en funktion som kompletterade litteratur till tryckta böcker och har använts när fakta inom smalare och mer specifika områden efterfrågats. Exempel på sådana områden är hur arbetet med triage inom sjukvården fungerar. Examensarbeten har fyllt samma funktion. Artiklar och arbeten har främst hämtats från Chalmers Summon och Google Scholar. Enbart vetenskapliga artiklar och publicerade examensarbeten har använts som faktabas medan nyhetsartiklar och skolarbeten använts för att öka den allmänna förståelsen.

Förkunskaper inom vissa projektspecifika områden har saknats. Exempel på sådana områden är kunskap kring de lagar som berör ensamkommande flyktingbarn. Förståelsen för hur Alingsås kommunstruktur ser ut, samt kunskap om offentligt myndighetsutövande, har också varit begränsad. Av denna anledning har ett stort antal interna styrdokument, lagar och webbsidor betraktats.

4.3 Datainsamling

4.3.1 Interna dokument

Interna dokument har gett insyn i kommunens strategier och framtidsmål. Det har också bidragit till att öka förståelsen för avdelningars ansvarsområden och avgränsningar samt gett information om vilka processer och rutiner som finns formulerade. Dokumenten har också innehållit statistik och fakta kring kommunens flyktinghantering. Dokumenten har efterfrågats löpande. Behovet av interna akter har ofta framkommit under intervjuer. Dokument som studerats är flerårsstrategier för socialförvaltningen och dess underavdelningar samt diverse avdelningsbeskrivningar, checklistor och arbetsbeskrivningar. Dokument som kommunen använder i sitt Lean-arbete har också studerats. Dessa texter har gett information om verksamheten och dess styrning. De har också möjliggjort för en jämförelse mellan teori och praktik.

4.3.2 Intervjuer

Syftet med intervjuerna har varit att ge en allmän förståelse för den dagliga verksamheten och få förståelse kring hur verksamheten fungerar. Avsikten var också att undersöka huruvida det exciterade problem inom de områden som vi valt att utgå ifrån. Således delades intervjuformulären in i underkategorier såsom Lean Production, processkartläggning och segmentering. I intervjudokumentet inkluderades också bedömningsfrågor med en skala från 1 till 7. Detta gjordes för att kunna få numeriska värden inom ovan nämnda områden.

Intervjumallen diskuterades och finjusterades i samråd med handledare Mats Winroth. Den slutgiltiga versionen av intervjumallen finns som bilaga 1. Samtliga intervjuer har genomförts på ett semistrukturerat sätt, med intervjumallen som utgångspunkt, men med ett stort utrymme för fri diskussion. Intervjutiden har därför varierat mellan 45-90 minuter.

En processkartläggning har gjorts för att förstå verksamhetens aktiviteter. För detta användes en metod med Post-it lappar. Metoden går ut på att alla olika processer skrivs ner på separata Post-it lappar som sedan läggs ut på ett bord. Genom att använda Post-it lappar blir flödesschemat visuellt och det är lätt att få en övergripande bild av helheten. Metoden gör det även möjligt att flytta Post-it lapparna och redigera flödesschemat snabbt och effektivt. Denna metod applicerades endast i intervjuer med utvalda socialsekreterare. Detta i syfte att förstå aktiviteter förknippade med deras arbete.

Intervjuer bokades genom att aktuella intervjupersoner bjöds in att anmäla sig i ett dokument upplagt i molntjänsten Google Drive. Initialt bokades intervjuer med fyra socialsekreterare för ensamkommande, enhetscheferna för IFA, planeringsavdelningen, serviceavdelningen och två enhetschefer för HVB-hemmen. Intervjupersonerna har således haft olika befattningar. Socialsekreterarna har mycket direktkontakt med EKF och har därmed kunnat ge en bild av hur det dagliga arbetet med barnen ser ut samt vilka aktiviteter som ingår i jobbet. Avdelningscheferna har bidragit med viktig information om hur strategi, processer och framtidsmål ser ut samt hur kommunen planerar att förbättra verksamheten och applicera Lean.

Efter genomförda intervjuer uppstod nya frågeställningar och behovet av kompletterande intervjuer med personer inom andra poster uppstod. Därmed bokades intervjuer med en arbetsledare på ett HVB-hem, första socialsekreterare för ensamkommande samt med två IT- och systemansvariga personer. I intervjuer med IT- och systemansvariga har intervjumallen frångåtts och fokus lagts på att få utbildning samt kunskap i hur datasystemen används. Samma undantag gäller för första socialsekreterare, denna intervju utfördes enbart med syftet att diskutera rutiner kring journalskrivning och dokumentation samt diskutera huruvida en segmentering av ärenden kan vara möjlig.

4.3.3 Händelsejournaler

Intervjuerna gav en stor insyn i många aspekter av verksamheten. De bygger dock på människors upplevelser och uppfattningar. Därför fanns ett behov av att komplettera intervjuer med fakta och statistik. Femtio händelsejournaler har studerats. Systemansvarig för journalprogrammet ProCapita skrev ut dessa händelserapporter med dolda namn och personuppgifter. Händelsejournalerna innehöll information om när respektive aktivitet skett i utredningarna, detta gav oss möjlighet att hitta mönster och förstå processer. Det innebar också att genomsnittliga ärendehanteringsledtider kunde beräknas.

4.3.4 Studiering av databaser och program/ system

Datasystem har studerats för att få insyn i hur information delas och hur journaler och ärenden hanteras i systemet. I samråd med IT- och systemkunniga har ProCapita, Alfresco och G-mappen studerats.

5. NULÄGESANALYS

Detta kapitel beskriver hur Alingsås kommuns verksamhet ser ut för EKF. Inledningsvis behandlas socialsekreterarnas arbete, därefter beskrivs hur kommunen arbetar med styrning. Vidare redogörs för kommunens IT-system och slutligen behandlas Human Resources.

5.1 Socialsekreterarnas arbete

5.1.1 Utredningsprocessen

Socialsekreterarna för ensamkommande är ansvariga för att utreda barnens behov och svarar för att fastställa en vårdplan och en utredning. I enlighet med socialtjänstlagen (2001:453) ska detta göras inom fyra månader från det att barnet tilldelats kommunen. Flödet för ett utredningsärende har identifierats och illustreras i nedanstående figur 5.1.

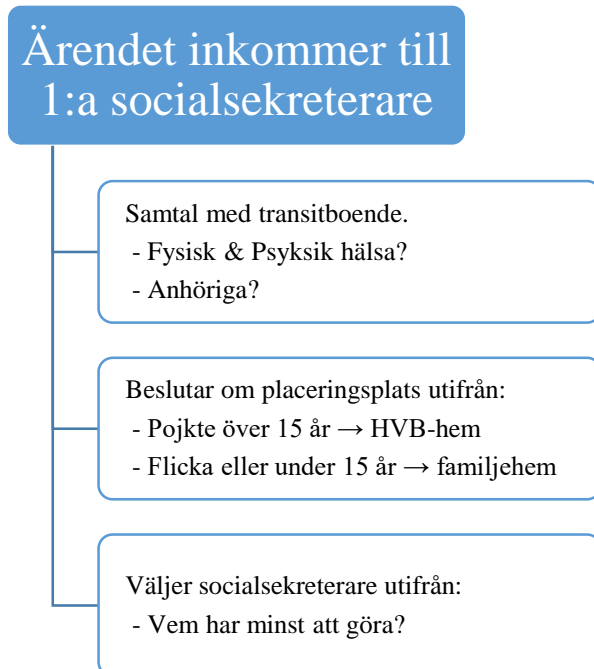


Figur 5.1. Processteg för en utredning.

5.1.1.1 Steg 1a: Ärendet inkommer till första socialsekreterare

Det första som händer är att ärendet inkommer till första socialsekreterare som då kontaktar aktuellt transitboende för att förhöra sig om barnets status, se figur 5.2. Mängden information som personalen på transitboendet kan ge om barnet varierar kraftigt. Ibland framkommer endast ytterst grundläggande information, såsom barnets namn och ursprung. I andra fall finns mer insyn i barnets situation och första socialsekreteraren kan informeras om ålder, välmående, anhöriga och eventuell problematik. Efter detta beslutar första socialsekreteraren om vart barnet ska placeras. Beslutet baseras främst på den information som framkommit om barnets ålder, ursprung och kön. Tillgängligheten på boenden och familjehem tas också med i beräkningen. Barn som är under 15 år eller flickor placeras som regel i familjehem. Speciella omständigheter för pojkar över 15 år kan också motivera en familjehemsplacering. När boendeform valts tilldelar första socialsekreteraren ärendet till någon av de sju socialsekreterare som arbetar med

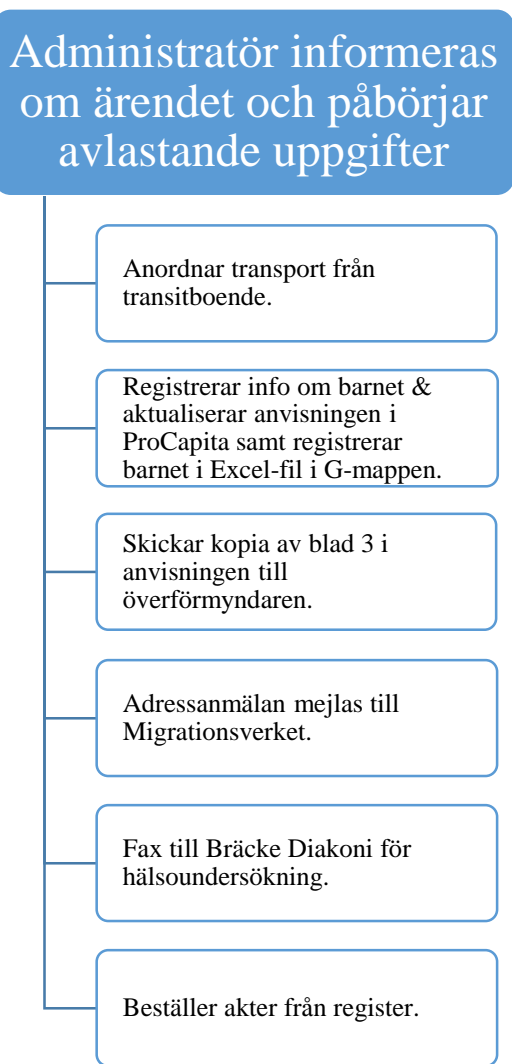
EKF. Denna tilldelning sker inte utifrån några specificerade riktlinjer utan baseras på en personlig bedömning av vilken socialsekreterare som har bäst förutsättningar att ta sig an fallet. Socialsekreterare driver alltså utredningar för barn som placerats på olika HVB-hem och familjehem.



Figur 5.2. Aktiviteter för 1:a socialsekreterare.

5.1.1.2 Steg 1b: Administratör informeras om ärendet och avlastar socialsekreterare

Under hösten 2015 har socialsekreterarna varit överbelastade. Som ett resultat av detta har utredningarna inte kunnat färdigställas i tid och inte heller till rätt kvalitet. Bilden av socialsekreterarna som överbelastade tycks delas av samtliga personer som intervjuats. Flera socialsekreterare beskriver hur de inte hinner med arbetet och ibland tvingas hoppa över arbetsmoment för att göra det mest akuta först. Som en åtgärd för att avlasta socialsekreterarna tillsatte kommunen en administratör. Administratören arbetar med kringsysslor såsom att boka tolkar inför inskrivningsmöten och göra adressanmälan till migrationsverket, se figur 5.3. Avlastningen har varit uppskattad samt framgångsrik och kommunen utvärderar nu om ytterligare arbetsuppgifter kan överföras till administratören. Vissa begränsningar finns och somliga uppgifter måste utföras av socialsekreteraren på grund av den sekretess som gäller för barnen.



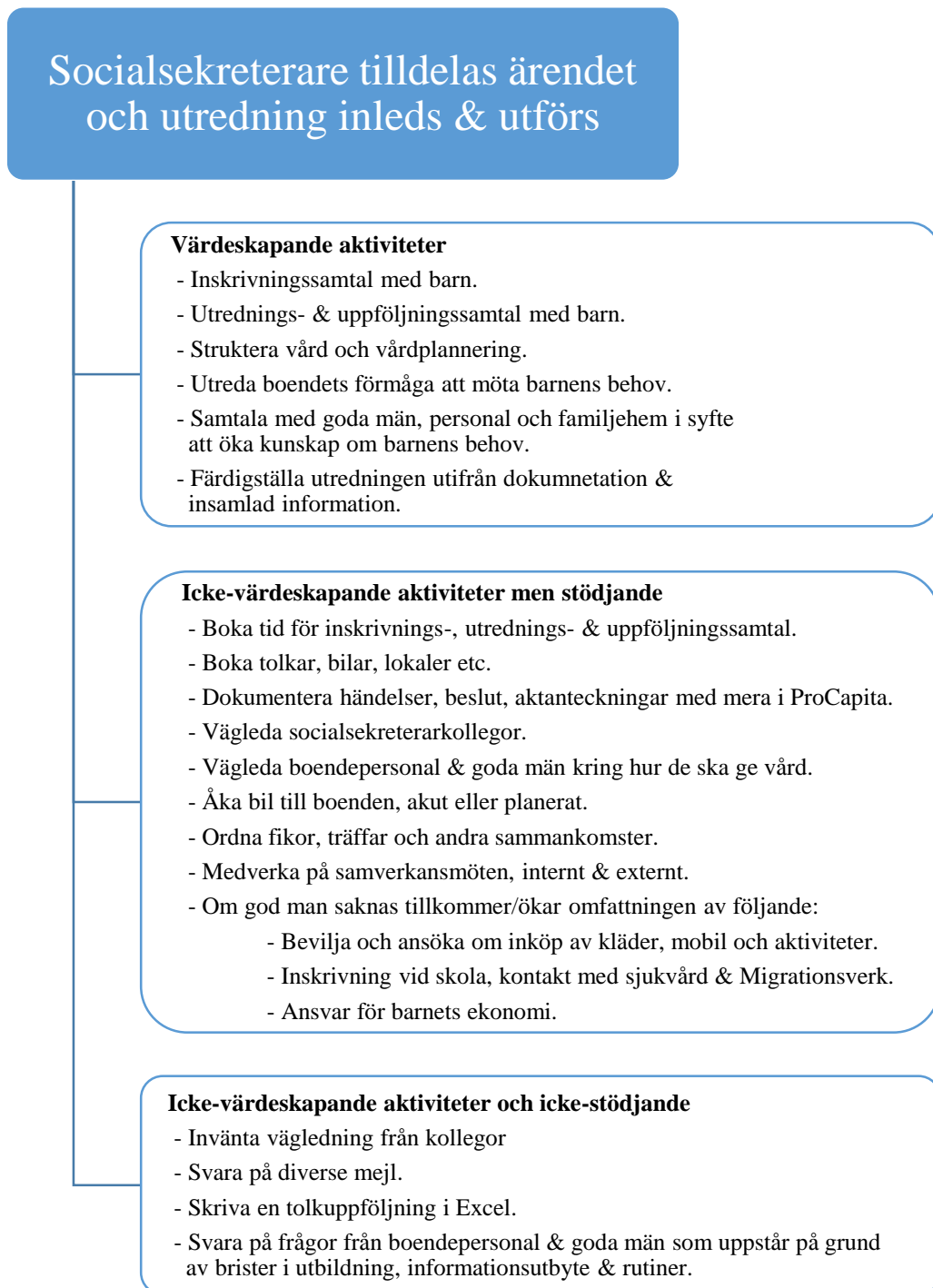
Figur 5.3. Aktiviteter för administratören.

5.1.1.3 Steg 2: Socialsekreteraren utreder

När första socialsekreterare beslutat om placering tillfaller ärendet vald socialsekreterare. Denna påbörjar utredning om barnets behov. Barnets tillstånd kartläggs utifrån följande aspekter: KbU (känslor och beteende utveckling), Familj & Social, Utbildning, Hälsa och Boende. Enligt uppgifter som sammanställts i tabell 5.2 har socialsekreterarna inte utrett ärenden i tid i 79 procent av fallen 2016. Första socialsekreteraren påpekar vid intervju att det inte finns orsaker förknippade med utredningars karaktär som motiverar att dessa skulle kräva längre utredningstid. Att utredningarna inte görs inom tidsramen är således endast ett resultat av att socialsekreterarna inte hunnit med dem, på grund av överbelastningen.

Socialsekreterarna utgör alltså en kritisk resurs och spelar en avgörande roll för om utredningarna färdigställs i tid. Kritiska resurser beskrivs inom Lean som flaskhalsar (Modig & Åhlström, 2015). I ett förbättringsarbete är det problematiken kring flaskhalsen som är väsentlig att förbättra för att öka systemets kapacitet. Inom Lean eftersträvas alltid minimering av slöserier. En åtgärd för att eliminera slöserier är att arbeta med processförbättring (Liker, 2009).

Genom att studera processer och aktiviteter kan förståelse ges för hur stor del av arbetstiden som skapar värde. Det är önskvärt att socialsekreterarna lägger så stor del som möjligt på värdeskapande aktiviteter. En värdeskapande aktivitet definieras som en aktivitet som bidrar till att skapa värde för kunden (Ax, Johansson & Kullven, 2015). I detta fall definieras värdeskapande aktiviteter som de aktiviteter som för utredningen framåt och närmare ett färdigställande. Av intervjuer med socialsekreterare framgår att mycket arbete läggs på icke-värdeskapande, figur 5.4 synliggör detta.



Figur 5.4. Fördelning mellan värdeskapande, stödjande och icke-värdeskapande aktiviteter för socialsekreterare.

Det finns två typer av icke-värdeskapande aktiviteter, de som stödjer huvudsyftet och de som kan betraktas som rena slöserier. Från flertalet intervjuer framgår att dokumentation, aktanteckningar och journalskrivning upptar en mycket stor del av arbetstiden. Dokumentation och journalskrivning är en nödvändig aktivitet som stödjer huvudsyftet, att göra en utredning. Den bör dock inte förekomma i större omfattning än nödvändigt då den inte i sig för utredningen framåt. En av slöserierna inom Lean är ”Överarbete” (Liker, 2009). Från intervjuer framkommer att viss dokumentation sker som ett resultat av att man är osäker och orolig för att göra fel, ”man vill hålla ryggen fri”. Det saknas standarder för vad som är nödvändig dokumentation, vilket innebär att det finns en stor variation mellan socialsekreterare i vad som dokumenteras och utförligheten i detta. Journalen ska vara kortfattad och innehållsrik, så att läsare får snabb och väsentlig information om ärendet. Då journalskrivning upptar en stor del av socialsekreterarnas arbetstid är det viktigt att detta sker effektivt.

En annan aktivitet som upptar stor del av arbetstiden är vägledning och kommunikation med inblandade. Detta sker i form av mejlkonversationer, telefonmöten och möten. Vägledning sker på flera plan. Majoriteten av socialsekreterarna har begränsad erfarenhet av arbete med EKF och behöver därför vägledning av erfarna kollegor. Detta resulterar i följande:

1. Erfarna socialsekreterare lägger mycket tid på att vägleda kollegor.
2. Oerfarna socialsekreterare spenderar tid på att invänta vägledning från kollegor.

En socialsekreterare beskriver att många arbetsmoment måste avbrytas som en konsekvens av att vägledning inväntas.

Vägledning och kommunikationsutbyte mellan socialsekreterare och boendepersonal sker också frekvent. Flera intervjupersoner uppger att detta utbyte är problematiskt. Socialsekreterare lägger mycket arbetstid på att informera och vägleda boendepersonal som har frågor. Ofta uppkommer samma frågor om och om igen, på olika platser och från olika personer. Vår kartläggning visar att detta beror på följande:

1. Personal på boenden saknar erfarenhet. Många har anställts under hösten och har tidigare arbetat inom helt andra områden. Många av de frågor som ställs är ett resultat av boendepersonalens brist på erfarenhet.
2. Det saknas tydliga instruktioner, verksamhetsbeskrivningar, rutiner och standardiserade arbetssätt. Det finns en osäkerhet kring vem som är ansvarig för vad och socialsekreteraren blir då den naturliga personen att vända sig till.
3. Uppkomna problem löses för stunden, ofta muntligen eller via mejl. Lärdomar delas inte på ett systematiskt sätt med resten av verksamheten vilket motverkar ständigt förbättringsarbete och etablerande av rutiner.

Brist på erfarenhet och rutiner resulterar i osäkerhet. En intervjuperson uppger exempelvis att det är mycket svårt att veta när hon bör ringa till socialsekreteraren och be om hjälp samt när hon förväntas lösa uppgiften själv.

Slutligen lägger socialsekreterarna också mycket arbetstid på att vägleda och kommunicera med goda män. Ibland saknas goda män och i dessa fall ökar socialsekreterarens arbetsbörda. De tvingas ta ett större ansvar för barnets kontakt med myndigheter, vård och behöver också ge barnet mer stöttning samt uppmärksamhet.

Sammanfattningsvis kan sägas att socialsekreteraren lägger för lite tid på de värdeskapande aktiviteterna. Istället går mycket tid åt till aktiviteter såsom dokumentation, kommunikation och vägledning. Dessutom spenderas mycket tid på bilkörning mellan boenden och administrativa sysslor, såsom bokningar av tolkar och bilar. Interna och externa möten upptar också mycket arbetstid.

5.1.2 Statistik över avklarade ärenden

Påbörjade och avslutade ärenden har studerats för 2015 och 2016. Nedanstående tabeller 5.1 och 5.2 visar hur 21 % av de avslutade fallen under 2016 gjorts inom tidsramen på fyra månader. Under 2015 var 14 % av utredningarna klara inom den lagstadgade tiden. Det bör nämnas att förvaltningen under början av 2016 främst arbetat med de fall som var pågående under 2015. Få nya ärenden har inkommit mellan november och april, detta som en följd av att flyktingströmmarna avstannar under vintermånaderna. Tabellerna synliggör ett intressant samband. Hela 37 % av de utredningar som avslutades under 2016 färdigställdes endast 0-4 veckor för sent. Motsvarande siffra för 2015 är 39 %. Effektivitetsförbättringar skulle rimligen möjliggöra för dessa utredningar att avslutas inom den lagstadgade fyramånadersgränsen.

Tabellerna demonstrerar också att det finns stora skillnader mellan olika socialsekreterare. Det finns ett samband mellan socialsekreterares erfarenhet och effektivitet. Utöver erfarenhet beror också variation i produktivitet på olikheter i arbetssätt. Idag arbetar socialsekreterare utifrån den arbetsmetod de själva bedömer lämplig. Det finns inga standarder för hur arbetet ska utföras effektivt, produktivt och kvalitetssäkrat. Viss kunskapsdelning sker mellan kollegor, ofta genom interna möten där erfarenheter och insikter delas. Dessa etableras dock inte i verksamheten genom utformande av nya rutiner, utan delas sporadiskt och informellt.

Tabell 5.1. Utredningsstatistik 2015.

Utredningar 2015						
Socialsekreterare	Inom 4 månader i tid	Mellan 4-5 månader	Mellan 5-6 månader	Över 6 månader	Totalt antal avslutade ärenden	Pågående vid årets slut
Socialsek. 1	2	4	2	2	10	17
Socialsek. 2	1	1		1	3	13
Socialsek. 3					0	15
Socialsek. 4	1				1	21
Socialsek. 5					0	18
Socialsek. 6					0	14
Socialsek. 7					0	17
Övriga		6	1	9	16	11
Summa	4	11	3	12	30	126

Tabell 5.2. Utredningsstatistik 2016.

Utredningar 2016						
Socialsekreterare	Inom 4 månader i tid	Mellan 4-5 månader	Mellan 5-6 månader	Över 6 månader	Totalt antal avslutade ärenden	Pågående vid 2016-04-13
Socialsek. 1	1			1	2	15
Socialsek. 2	4	1		3	8	12
Socialsek. 3		1			1	11
Socialsek. 4	2	6	2		10	11
Socialsek. 5	1				1	18
Socialsek. 6					0	16
Socialsek. 7					0	17
Övriga		6	1	9	16	9
Summa	8	14	3	13	38	109

5.2 Styrning

5.2.1 Processer saknas

Att utforma effektiva processer och rutiner är ett mycket användbart sätt för att styra verksamheter. Det utgör en av grundstenarna för att undvika slöserier och lyckas skapa en Lean verksamhet (Liker, 2009).

Genom att kartlägga och förenkla processer kan onödiga aktiviteter elimineras (Mattsson, 2012). Vid Alingsås kommun brister kartläggningen av processerna och det är därför svårt att direkt applicera processförbättringar. Avsaknaden av tydliga processbeskrivningar lyfts av samtliga intervjuade. Det saknas tydliga processbeskrivningar på olika nivåer inom verksamheten. Det finns inga klara arbetsbeskrivningar för socialsekreterare. Det saknas också tydliga beskrivningar för hur arbetet ska se ut mellan socialsekreterare och boendepersonal. Vidare saknas gemensamma processbeskrivningar för boenden och samtliga boenden arbetar utifrån egna framtagna rutiner. Det ska dock nämnas att utformandet av processkartor för HVB-boenden påbörjats under våren 2016. Oklarheter mellan de olika avdelningarna inom SOC har också identifierats. En enhetschef beskriver hur organisationen är hierarkisk utformad och att verksamheten stöter på problem när processer sker över olika avdelningar. Det finns en osäkerhet kring hur detta matrisonterade arbete ska ske. Bland intervjupersoner framkommer också att rekryteringsprocessen har varit oklar. Detta blev tydligt under hösten 2015, då rekryteringsbehovet var stort. Några av de viktigaste processerna och arbetsbeskrivningarna som idag saknas eller är bristfälliga är:

1. Arbetssätt för socialsekreterare
2. Utbildning och utbildning av socialsekreterare
3. Utbyte mellan socialsekreterare och boendepersonal
4. Interna processer på HVB-hem
5. Ansvarsfördelning mellan underavdelningarna på SOC.
6. Rekryteringsprocessen

5.2.2 Processer är ej visuella

För att processer och arbetsbeskrivningar ska vara till hjälp är det viktigt att de är pedagogiskt utformade och visuella. Inom Lean sägs visuella processer skapa en ökad förståelse för olika processers syfte samt dess effekter och output. Dessutom är tydliga och synliga processer ett sätt att skapa förväntan och grupstryck på att dessa ska efterföljas (Johansson & Larsson, 2009). Processkartor och rutiner ska vara överskådliga samt lätta att förstå. En enkel bild kan ge mycket information. De rutiner och processer som har kartlagts inom kommunen, presenteras inte på ett visuellt tilltalande sätt. Det finns ingen mall för hur processer ska presenteras och processbeskrivningar finns inte samlade, utan återfinns i någon av kommunens olika delningsplattformar. Dokumenten tar olika form och utseende. Ofta är det långa och byråkratiska texter, ibland är det punktlister och ibland visuella bilder. Den mänskliga hjärnan förstår och bearbetar information lättare i bildform (Paavola, 2015). Som en del av sitt Lean-arbete har kommunen uppmärksammat behovet av att börja kartlägga sina processer. Detta innefattar inte enbart processerna förknippade med EKF utan rör sig om alla processer under SOC.

5.2.3 Nyckeltal

Kommunen gjorde under 2015 en intern utredning för hur hanteringen av EKF fungerar. Denna utredning slår fast att det saknas relevanta nyckeltal för att mäta flyktingmottagandets utfall och effektivitet. Samma information har framkommit genom intervjuer. Kommunen har valt att inte särskilja EKF från andra barn som utreds av socialsekreterare. SOC vill alltså inte skilja mellan ensamkommande barn och andra barn i behov av stöd. Istället mäter man hela gruppen, exempelvis finns styrindikationer såsom "Färre arbetslösa ungdomar", "Fler barn som klarar kunskapskraven i grundskolan" och "Fler ungdomar som tar examen från gymnasiet".

5.3 Kommunens IT-system

5.3.1 Journalprogrammet ProCapita

Inom Lean påpekas vikten av att bara använda enkel och väl beprövad teknik och IT-system som underlättar personalens arbete (Liker, 2009). ProCapita är det program som socialsekreterarna använder för journalskrivning och dokumentation. Programmet är förknippat med viss problematik.

Ett problem är att personalen ute på HVB-hemmen inte har tillgång till ProCapita. Detta innebär att de inte har möjlighet att skriva aktanteckningar. En aktanteckning är en dokumentation av händelser förknippade med barnen. I dagsläget sköts dokumentation på boendena i pappersform som förvaras i pärmar. Utöver att detta inte är rättssäkert resulterar det också i bristande informationsutbyte mellan socialsekreterare och boendepersonal. Av sekretesskäl är boendepersonalen ej befogade att läsa socialsekreterarnas dokumentation i ProCapita. Om boendepersonalen ska använda ProCapita behöver programmet alltså anpassas så att personalen endast kan skriva, men ej läsa, dokumentation kring barnet. För att göra detta möjligt behövs en uppdatering av programmet. SOC utvärderar nu om en sådan uppdatering är möjlig.

Utvärderingen går långsamt och det tycks saknas personer som känner sig fullt ansvariga för denna uppgift.

Ett annat problem med den nuvarande versionen av ProCapita är att det inte går att söka på viss statistik och information. Exempelvis går det inte att söka på de ensamkommande barnens namn i systemet, utan bara på dess anonyma kod. Kommunen har löst problemet genom att registrera alla namn och anonyma koder i ett Excel dokument. Önskas att söka på ett barn i ProCapita får man således först gå in i Excel arket och leta upp dess anonyma kod.

Utöver konkreta problem med systemets funktions finns också en problematik kring personalens kunskap om systemet. Utifrån intervjuer framgår att det finns en stor osäkerhet kring hur man ska använda ProCapita, främst bland socialsekreterare. För att stödja personalen med det dagliga arbetet i ProCapita har förvaltningens system-ansvarig tagit fram lathundar för vissa arbetsuppgifter. Lathundarna är dock inte omfattande och utesluter många moment. Från intervjuer framgår att utbildningen, när den väl sker, håller hög kvalitet. Problematiken är att det saknas ett strukturerat och systematiskt tillvägagångssätt för att utbilda personalen. Det behövs en metodik och ett genomtänkt upplägg för hur personal utbildas (Tracey et al., 2014). Vidare behöver inlärningsprocessen repeteras för att förebygga glömska (Andersson & Regström, 2006). Sammanfattningsvis kan sägas att ProCapita inte stöttar personalen på ett optimalt sätt, dels för att den äldre versionen saknar vissa funktioner, dels för att utbildningen i systemet brister.

5.3.2 Delningsplattformerna Alfresco och G-mappen

Idag arbetar kommunen med två olika plattformar för att dela information. G-mappen är en äldre plattform som nu successivt ska ersättas av Alfresco. Övergången från G-mappen till Alfresco har inte varit smidig. Dagens G-mapp har vissa brister som motiverar ett byte av intranät. Det är lätt att av misstag flytta mappar, all personal har behörighet att göra detta, och det har hänt att mappar raderats eller försvunnit. Ett annat problem med G-mappen är att den är mycket rörig och ostrukturerad. Detta bidrar till att det är svårt att snabbt hitta information som söks. Dokument ligger på fel ställen och ibland i flera olika mappar. Det finns många dokument angående rutiner, men det saknas en överskådlig helhet och struktur. Alla HVB-boenden har egna mappar, trots att rutiner egentligen ska vara gemensamma för alla boenden. Istället för att använda G-mappen för informationssökning, vänder sig personalen med sina frågor till andra medarbetare. Att mejla och samtala med kollegor upplevs lättare än att leta efter rätt dokument i systemet.

Alfresco är en moderna version av intranät och kommunen eftersträvar att denna delningsplattform på sikt ska ersätta G-mappen. Alla dokument som idag ligger i G-mappen håller på att överföras till Alfresco av förvaltningens IT-ansvarig. Det har dock uppstått några problem med övergången mellan de båda systemen. Det är svårt att få personalen att sluta lägga upp dokument i G-mappen och börja använda Alfresco. Detta beror bland annat på att personalen saknar kunskap och insyn i programmet. Dessutom finns en skeptism och

personalen upplever Alfresco som krångligt, tidskrävande och opålitligt. Eftersom bara en liten andel av SOC:s dokument finns uppladdade, försvinner tilltron till att hitta den information som söks. Plattformens funktioner används inte fullt ut, exempelvis exciterar inget arbetsrum för boendepersonal och socialsekreterare.

Ett annat problem med Alfresco är att layouten kan upplevas komplicerad. I programmet finns fönster som inte behövs, vilka skapar ett rörigt intryck. Inom Lean eftersträvas enkelhet i IT-system och alla överflödiga funktioner ska skalas bort för att öka användarvänlighet. Enligt avdelningschefen på IFO är Alfresco i grunden en bra plattform. Syftet är att utveckla och etablera plattformen så att den börjar användas flitigt av hela organisationen. I dagsläget är användningen mycket begränsad och flera socialsekreterare nämner i intervju att de knappt känner till plattformen.

5.4 Human Resources

5.4.1 Rekrytering av personal

SOC beskriver i sin flerårsstrategirapport hur en av de största utmaningarna inför framtiden är att rekrytera och behålla kompetens. Den ökade arbetsbelastningen i samband med höstens anstormning av EKF har skapat ett stort personalbehov. Med fler pågående utredningar ökade behovet av socialsekreterare. Vidare behövde kommunen på kort varsel öppna och organisera flera HVB-hem, vilket resulterade i ett brådskande behov av boendepersonal.

5.4.1.1 Rekrytering av socialsekreterare

I flerårsstrategin från SOC pekas socialsekreterare ut som den mest svårrekryterade yrkesgruppen. I intervju med socialsekreterare nämndes flera potentiella orsaker till detta. För det första finns det inte så många färdigutbildade socialsekreterare i Sverige och det råder brist på socialsekreterare över hela landet. Dessutom är arbetet lågavlönat och socialsekreterare utsetts för mycket stress och påfrestningar.

På grund av svårigheterna att anställa socialsekreterare har SOC rekryterat personal med rätt grundutbildning men utan erfarenhet av arbete i samband med EKF. Personalen som rekryterats under hösten och våren har haft en annan bakgrund och inte arbetat specifikt med just ensamkommande. Vissa har arbetat med utredningar tidigare, men med en annan målgrupp, såsom vuxna och funktionshindrade, medan andra har en helt annan bakgrund inom kommunen. Gemensamt för de nyanställda socialsekreterarna är att de genomgått en snabb inläring för att komma in i arbetet.

5.4.1.2 Rekrytering av boendepersonal

Under hösten uppstartades flera nya HVB-hem i Alingsås kommun över kort tid. Personalbehovet har varit stort vilket resulterat i en ostrukturerad och påskyndad rekryteringsprocess. Personal med bristande utbildning och erfarenheter har anställt. SOC har kompromissat med krav och anställt personer som i normalfallet inte skulle anses kvalificerade.

Personalomsättningen på boendena har varit hög, både bland operativ boendepersonal och enhetschefer. En faktor till den höga personalomsättningen bland enhetschefer är att de varit tillfälligt anställda som konsulter med ett uppdrag. När uppdraget avslutats lämnar de organisationen. Chefernas lärdomar och kompetens går därmed förlorad. En annan nackdel med hög omsättning av boendepersonal är att socialsekreterarna måste lägga tid på att upprepa information för nya medarbetare och etablerandet av rutiner försvåras.

5.4.2 Inlärningsprocessen

5.4.2.1 Inlärningsprocessen för socialsekreterare

Vi har intervjuat två nyanställda socialsekreterare och ställt frågor angående inläringen. De båda intervjuade ansåg att de fått för kort inläringstid och att upplägget kan förbättras. Inläringen gick till på så vis att den nyanställde blev handledd av första socialsekreterare. Inläringen bestod av metodhandledning två gånger i veckan med stort fokus på utredningsarbete och myndighetsutövande. Inläringen har även innefattas av handledning av övriga kollegor i grupp och de nyanställda har också stöttat varandra. De nämner att det hade varit mycket givande att gå med en erfaren socialsekreterare under en längre period för att iakta vilka arbetsätt och metoder som används i olika situationer.

Den snabba inläringstiden har medfört att de nyanställda behöver mycket stöttning. Eftersom inläringen gått fort glöms arbetsätt och metoder för arbetssysslor bort. En annan faktor till att de nyanställda behöver mycket handledning är avsaknad av rutiner och mallar för hur de exempelvis ska bemöta frågor från boendepersonal och goda män. De processkartor och rutiner som tilldelas nyanställda är bristfälliga och byråkratiska. Därmed fyller inte dokumenten en funktion som stöttande och förenklande.

Även upplärning kring SOC's IT-system har påskyndats och innehåller brister. Detta har bidragit till att det blivit svårt att komma in i arbetet, nämner de nyanställda i intervjuer. De har ingen insyn i Alfr seco, då de inte introducerats systemet. Utbildningen kring journalprogrammet ProCapita har varit bra men alldeles för kort. Mycket tid har därmed lagts åt att lista ut funktioner och testa sig fram i programmet, enligt intervjuad nyanställd.

Sammanfattningsvis är inlärningsprocessen för snabb och ostrukturerad vilket resulterar att socialsekreterarna inte kan arbeta självgående i den mån som önskas.

5.4.2.2 Inlärningsprocessen för boendepersonal

Likt inläringen för socialsekreterare har även inläringen för boendepersonalen varit snabb och full av nya erfarenheter. Det är viktigt att nämna att dagens situation i samband med EKF är långt från normalläge och att det bland boendepersonal funnits en ovana vid arbete med ensamkommande. På grund av begränsade resurser har boendepersonal till stor del tvingats lära sig rollen på egen hand. Idag finns det också många oklarheter på hemmen kring rollfördelning och rutiner. Det finns många upplevda gråzoner, både inom hemmen och i kontakt med

omvärlden. Exempelvis råder oklarheter kring om socialsekreterare ska kontaktas när det gäller inköp av kläder, mobiltelefoner och fritidsintressen.

Det finns även problematik kring kunskapsdelning på boenden. I dagsläget finns ingen systematik för kunskaps- och informationsdelning bland boendepersonal. Det förekommer att uppgifter utförs flera gånger på grund av brister i kommunikation. Exempelvis kan boendepersonal X skicka mejl till socialsekreterare angående ett barns förfrågan. Boendepersonal Y, som arbetar ett annat skift, skickar samma mejlfråga, eftersom barnet frågar personalen på nytt. De båda är omedvetna om att samma arbetsuppgift utförts två gånger på grund av brister i informationsdelning.

5.4.3 Personalens välmående och hälsa

Kommunen mäter månadsvis personalens tillstånd genom en rapport som kallas mätstickan. I rapportens mäts de två nyckeltalen arbetsbelastning och välmående. Insamlingen av data sker genom att anställda fyller i en simpel och tydlig enkät. De två nyckeltalen mäts via en tiogradig skala, en tia innebär en maximal arbetsbelastning respektive ett maximalt välmående. Det är därmed önskvärt med höga värden på välmående och medelvärden på arbetsbelastningen. Enkäten skickas ut till förvaltningens enheter en gång i månaden och sammanställs därefter i en tabell där det är möjligt att se historiken samt utvecklingen av nyckeltalen i samspel med grafer. Socialsekreterarna för ensamkommande arbetar under placeringsenheten för barn och unga (BoU). Tabell 5.3 illustrerar hur arbetsbelastning och välmående sett ut för avdelningen.

Tabell 5.3. Mätstickan för placeringsenheten BoU.

Mätstickan 2016 - Placeringsenheten för barn och unga

Nyckeltal	Januari	Februari	Mars
Arbetsbelastning	8,1	7,8	7,6
Välmående	8,5	6,6	6,1

Som tabellen demonstrerar upplevde personalen en hög arbetsbelastning och ett högt välmående under januari. Utvecklingen från januari till mars visar att arbetsbelastningen varit fortsatt hög men att välmåendet sjunkit markant. Eftersom SOC i sin flerårsstrategirapport betonar vikten av att rekrytera och behålla socialsekreterare är det väsentligt att dessa mår bra. Mätstickan indikerar att välmåendet på avdelningen generellt kan ha sjunkit, rapporten avslöjar dock inte orsaker till detta.

6. FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG

Detta kapitel presenterar åtgärder för hur Alingsås kommun kan optimera sin verksamhet med avseende på hanteringen kring EKF. Inledningsvis beskrivs vilka förändringar som kan frigöra resurser för socialsekreterare. Därefter beskrivs hur kommunens styrning kan förbättras. Vidare ges förbättringsförslag för IT-systemen följt av en redogörelse kring hur kommunen kan förbättra olika aspekter relaterade till Human Resources.

6.1 Frigöra resurser för socialsekreterarna

6.1.1 Segmentera utredningar

För att kommunen ska klara att utreda fler fall inom fyra månader är det nödvändigt att socialsekreterarnas arbete optimeras. Inom akutsjukvården arbetar man med triage, där fall segmenteras beroende på patientens tillstånd. Att klassificera fall, för att förbättra systemets flöde, är en strategi som skulle kunna appliceras i socialsekreterarnas arbete. I dagsläget har socialsekreterare sina utredningar spridda över olika HVB-boenden och familjehem. Om socialsekreterarens utredningar istället kunde fördelas, så att ens utredningar begränsades till ett HVB-hem, skulle detta generera stora effektivitetsfördelar. Ett första förslag som åtgärd är därför att respektive socialsekreterare ska vara ansvarig för de utredningar som sker för ett specifikt HVB-boende. Vidare arbetar endast några socialsekreterare med barn placerade på familjehem. Således baserar första socialsekreterare sitt beslut om vem som ska bli ansvarig för en utredning utifrån på vilket boende barnet placerats. Övergången till denna segmenteringsstrategi kommer att ta tid och innebära vissa komplikationer. De fall som redan är under utredning ska avslutas utan att barnet behöver byta socialsekreterare eller boende. Det krävs logisk lösningsförmåga när kommunen öppnar ett nytt HVB-hem. Om ett HVB-hem fylls upp inom en kort tidsram innebär detta att den ansvarige socialsekreteraren tilldelas många utredningar över en kort tidsperiod. Detta skulle ge aktuell socialsekreterare en orimlig och omotiverade arbetsbörda. Det är alltså väsentligt att socialsekreterare tilldelas ärenden successivt och att utredningarna fördelas mellan sekreterare. Genom en omfördelning kan platser frigöras på andra boenden. Barn som har behov om omplacering flyttas till det nya hemmet och föregående hem får en ledig plats. Det nya hemmet kan därmed fyllas upp i en långsammare takt.

Fördelarna med segmentera utredningar baserat på barnets placering:

1. Socialsekreterarna kan bygga relationer med boendepersonalen.
2. Aktiviteter kan parallelliseras.

Arbetsmetoden kommer att ge socialsekreterarna en möjlighet att etablera ett förbättrad relation med boendepersonal och således stärka kommunikation och samarbete. Rutiner kan utvecklas och förståelsen för varandras arbetssätt ökar. Ytterligare fördelar är att aktiviteter kan parallelliseras. Socialsekreteraren kan exempelvis uträtta flera ärenden på ett boende genom en enda bilresa. Bokning av tolkar, inskrivnings och utredningssamtal, kan ske i anslutning till

varandra. Vidare behöver boendepersonalen inte kommunicera med flera olika socialsekreterare för information och frågor. Istället räcker ett samtal med ansvarig socialsekreterare för att utbyta nödvändig information och få svar på frågor. Denna lösning skulle alltså minska den arbetstid som socialsekreterare lägger på icke-värdeskapande aktiviteter såsom bokning av bilar, tolkar, bilkörning. Vidare skulle de svårigheter som idag finns i kommunikationsutbytet mellan boendepersonal och socialsekreterare reduceras.

I nulägesanalysen beskrivs hur socialsekreterare spenderar mycket arbetstid på att ge och invänta handledning av kollegor. Främsta orsaken till detta är skillnader i erfarenhet. Triage och segmenteringsmetoder föreslås därför appliceras i ytterligare en dimension. Som ett nästa steg rekommenderas att ärenden klassificeras i två olika färgklassningar. En grön klassning ges när utredningen bedöms vara av standardkaraktär. En röd klassning ges när utredningen bedöms avvika från normalfall. Erfarna socialsekreterare arbetar med de avvikande ärendena medan mindre erfarna socialsekreterare ansvarar för de standardklassade utredningarna. De erfarna socialsekreterarna har utredningar spridda över olika boenden och familjehem och dessa utredningar präglas alltså av en adderad komplexitet. Det är första socialsekreteraren som bestämmer vilken socialsekreterare som ska utreda barnets behov. Således är det också första socialsekreterare som ansvarar för att färgklassificera ärendena och därefter bestämma socialsekreterare. Att klassificera ärendena i ett tidigt stadium är förknippat med stor osäkerhet och är ingen exakt vetenskap. När triage appliceras inom sjukvården kan klassningar göras utifrån patienters existerande symptom. För EKF är det omöjligt att göra en sådan värdering. Första socialsekreterarens bedömningsförmåga kommer att påverka vilken klassning en utredning ges. Denna klassning måste ske i ett tidigt skede, eftersom barnet har ett brådskande behov av att tilldelas en socialsekreterare. Det är oundvikligt att vissa ärenden i efterhand visar sig vara felklassificeras. Detta är en acceptabel konsekvens förutsatt att systemets flöde förbättras ur ett helhetsperspektiv. Genom utvärdering av händelsejournaler har vissa styrindikationer identifierats. Dessa styrindikationer syftar till att hjälpa första socialsekreteraren att i ett tidigt skede uppskatta om utredningen kommer att kräva mer arbete.

Styrindikationer för klassificering:

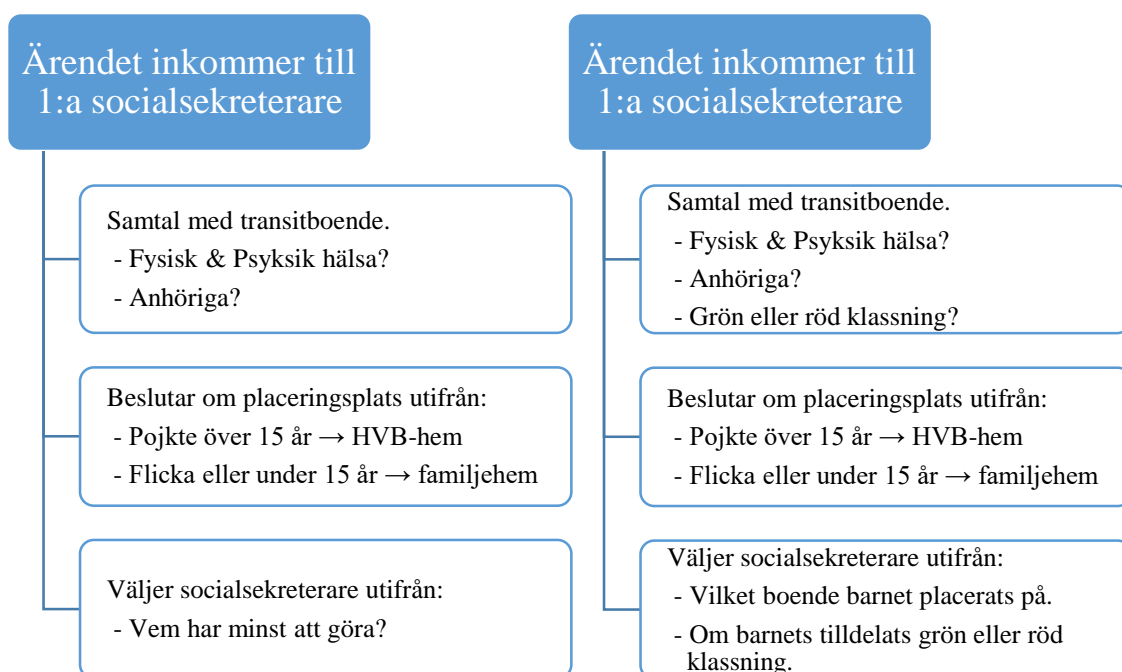
1. Transitboendet delar information som ger första socialsekreteraren indikationer på att det finns omständigheter som kan addera komplexitet i utredningen.
2. Transitboendet ger socialsekreteraren information om fysisk ohälsa.
3. Transitboendet ger socialsekreteraren information om psykisk ohälsa.
4. Barnet är tvångsomhändertaget enligt LVU.

Om någon av följande styrindikationer pekar mot adderad komplexitet ska utredningen klassificeras som röd. Första socialsekreterare tilldelar då ärendet till en av de mer erfarna socialsekreterare, oavsett vilket boende barnet placeras i.

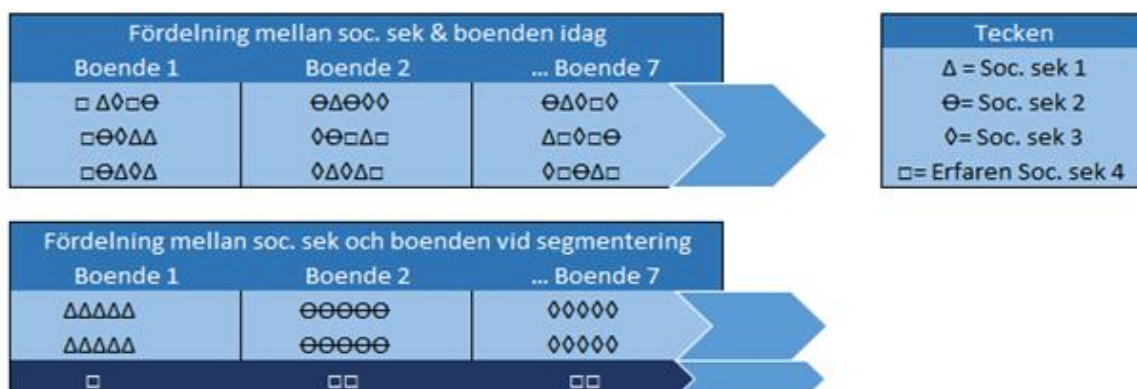
Fördelar med att segmentera utredningar utifrån ärendets komplexitet:

1. Oerfarna socialsekreterare ställs inför mindre utmaningar och kan bli effektivare i sitt arbete.
2. Erfarna socialsekreterare kan lägga mindre tid på handledning och mer tid på direkt värdeskapande aktiviteter som hjälper barnet.

Föreslagen åtgärd är alltså att socialsekreterares utredningar fördelas utifrån två kriterier -var barnet placeras samt vilken färgklassning utredningen ges. Figur 6.1 demonstrerar hur första socialsekreterarens aktiviteter ser ut i nuläget och hur de skulle se ut vid tillämpning av segmentering. En färgklassning ges till barnet efter samtal med transitboende. Valet av socialsekreterare baseras på färgklassning och boendeplacering. Denna segmentering skapar effektiva flöden där flaskhalsar och problem reduceras. Nedanstående figur 6.2, demonstrerar hur dessa två åtgärder kommer bidra till att förbättra flödet.



Figur 6.1. Förbättringsförslag kring hur ett fall ska tilldelas socialsekreterare.



Figur 6.2. Figur över fördelningen mellan socialsekreterarna och boenden.

6.1.2 Ta bort okvalificerade arbetsuppgifter

Kommunen har anställt en administratör i syfte att avlasta socialsekreterare. Vid kartläggning framgår att socialsekreteraren fortfarande ägnar arbetstid åt en rad aktiviteter som inte är direkt värdeskapande. Vissa av dessa arbetsuppgifter kan förflyttas över till en administratör. Alingsås kommun rekommenderas utvärdera om följande arbetsuppgifter kan förflyttas från socialsekreterare till administratör:

1. Boka tid för inskrivnings-, utrednings-, och uppföljningssamtal.
2. Boka tolkar, bilar, lokaler etc.
3. Ordna fikor, träffar och sammankomster
4. Bevilja och ansöka om inköp av kläder, mobil och aktiviteter
5. Svara på diverse mejl
6. Skriva tolkuppföljning i Excel

För att förenkla informationsutbytet mellan socialsekreterare och administratör rekommenderas att SOC blir konsekvent i användandet av integrerade kalendrar såsom Outlook. Idag använder vissa inom verksamheten integrerade kalendrar, men eftersom inte alla gör det, går det inte att utnyttja dess fördelar fullt ut. Integrerade kalendrar möjliggör enkelt informationsutbyte. I samarbetet mellan socialsekreterare och administratör kan integrerade kalendrar vara ett mycket användbart verktyg, då medarbetarna exempelvis kan boka in aktiviteter i varandras kalendrar. Socialsekreteraren skulle exempelvis kunna lägga in aktiviteter såsom "Boka bil för den 6/7 mellan 08.00-15.00" i administratörens kalender. Vice versa kan administratören boka in ett inskrivningssamtal mellan socialsekreteraren och EKF genom att hitta lediga tider i socialsekreterarens kalender. Inbokade aktiviteter måste sedan godkännas av berörd part.

6.1.3 Standardisera journalskrivningen

Som framkommit upptar dokumentation och journalskrivning en stor del av socialsekreterarnas arbetstid. Det finns en osäkerhet kring kraven på dokumentation och variationen mellan socialsekreterare är stor. Riktlinjer bör formuleras för vilka krav som ställs på dokumentation och journalskrivning. SOC bör kommunicera att avskalad och innehållsrik dokumentation eftersträvas framför omfattande och överflödigt dokumentation. Detta ställningstagande är av extra vikt, då det bland socialsekreterare finns en rädsla för att göra fel. I den mån det går bör dokumentationen standardiseras. SOC rekommenderas att utforma mall-texter och lathundar för att förenkla journalskrivning.

6.1.4 Hitta bästa arbetsmetod

I nulägesanalysen fastställs att socialsekreterares produktivitet varierar. SOC rekommenderas att kartlägga vilka faktorer som gör vissa socialsekreterare effektiva i sitt arbete. Detta kan hjälpa kommunen att ta fram standarder och identifiera en bästa arbetsmetod. För att hitta en bästa arbetsmetod rekommenderas SOC att arbeta med både arbetsstudier och benchmarking.

Genom arbetsstudier kan kommunen undersöka orsaker till varierande produktivitet och identifiera optimala arbetsrutiner. Förståelsen för fungerande och effektiva arbetsrutiner skulle då öka. Studierna skulle även ge djupare förståelse över vilka arbetsmoment som är resurskrävande och komplicerade att utreda. För att ytterligare förstå vad som påverkar socialsekreterarnas produktivitet kan benchmarking tillämpas. Användandet av benchmarking är utbrett inom Lean och används för att pröva befintlig funktioners, produkters och processers kvalitet (Knuf, 2000). Man prövar sin interna process mot en liknande framgångsrik process. Därefter utvärderas på vilket sätt den jämförande processens framgångsfaktorer kan appliceras. Vid studerandet av statistik framgår att vissa socialsekreterare är väldigt produktiva. Vid benchmarking är det rimligt att använda dessa personers arbetssätt som jämförande studieobjekt.

6.1.5 Sammanfattande förbättringsförslag

Det finns en rad åtgärder som kan frigöra resurser från socialsekreterarna. Genom att segmentera fall utifrån barnets placering och utredningens komplexitet, kan flödeseffektivitet förbättras. Vidare rekommenderas kommunen utvidga administratörens arbetsområde och förflytta aktiviteter från socialsekreteraren till administratören. Kommunen bör också formulera tydliga riktlinjer för journalskrivning och dokumentation så att överflödiga dokumentation kan undvikas. Mallar bör tas fram i den mån det är möjligt. Slutligen rekommenderas kommunen också utföra arbetsstudier och benchmarking för att hitta en bästa arbetsmetod för socialsekreterare.

6.2 Förbättra styrningen

6.2.1 Förbättra processkartor

I Alingsås kommuns styrdokument nämns att kommunen eftersträvar att applicera Lean-principer för att ständigt förbättra verksamheten. För att skapa förutsättningar för att lyckas med detta behöver kommunen göra en helhjärtad satsning. Ledarskap, finanser, företagskultur och anställdas involvering kommer att vara kritiska framgångsfaktorer (Achanga et al. 2006).

Som en viktig del i Lean-arbetet har kommunen ett behov av att identifiera och visualisera sina processer. Det finns idag en rad olika Word-dokument som beskriver riktlinjer och rutiner. Dessa dokument är utspridda på ett ostrukturerat sätt och lagras på olika IT-plattformar. En första åtgärd är att samla samtliga relevanta organisations- och rutinbeskrivningar och sammanställa dessa till ett fåtal filer. Dokumenten bör struktureras och inledas med pedagogiska innehållsförteckningar. I ett nästa steg förbättras dessa befintliga beskrivningar. Istället för löpande texter och punktlistor skapas visuella och förenklade bilder. Kommunen bör utforma en mall för hur detta ska göras så att alla processer, aktiviteter och rutiner presenteras på ett enhetligt sätt. Riktlinjer är att denna mall ska vara enkel, avskalad och visuell. Långa textdokument motiverar inte personal. Slutligen ska också de processkartor som idag saknas skapas.

En process som brådskande bör visualiseras gäller HVB-hemmens rutiner och aktiviteter. Det har framkommit att personalen som arbetar på HVB-hemmen saknar tydliga instruktioner och arbetar på olika sätt. Om riktlinjer, arbetssätt och processer förtydligades och visualiserades skulle boendepersonalens behov av stöttning och hjälp minska. De rutiner som visualiseras ska vara sammanhängande och gälla för samtliga boenden. Andra viktiga processer som behöver förtydligas är de för socialsekreterare och de för samarbetet mellan socialsekreterare och boendepersonal. Boendepersonalen kan då få tydligare insyn kring vad som ingår i socialsekreterarens arbetsuppgifter.

6.2.2 Ta fram nyckeltal

Idag saknas specifika nyckeltal för EKF. SOC mäter istället prestationen för barn i behov av stöd, där EKF ingår som en delgrupp. Med tanke på den extraordinära situation som råder för EKF, rekommenderas att nyckeltal tas fram specifikt för gruppen. Det finns ett stort behov av att kunna mäta prestationen kring EKF för att kunna förbättra hanteringen. Ett exempel på nyckeltal som kan vara relevant för kommunen är:

”Antal utredningar som gjordes inom 4 månader under tidperioden/ Totalt antal avslutade utredningar under tidsperioden”.

6.2.3 Sammanfattande förbättringsförslag

Kommunen har goda förutsättningar att förbättra sina styrmetoder genom ett par åtgärder. Initialt bör de rutiner och processbeskrivningar samlas så att de är tillgängliga på ett ställe. Vidare bör dessa förenklas och förbättras. För ökad pedagogisk bör en profil för hur processer ska visualiseras tas fram. De processkartor som saknas bör utformas. Arbetsbeskrivningar som bör prioriteras är de för HVB-boenden, socialsekreterare och samarbetet däremellan. Slutligen bör kommunen också ta fram nyckeltal för EKF.

6.3 Använd IT-system på rätt sätt

6.3.1 ProCapita

Journalhanteringssystemet ProCapita är förknippat med vissa problem. Det går inte att söka efter barnens namn i systemet och SOC har därmed registrerat alla namn, med anonyma koder, i ett Excel dokument. Att lagra alla namn i ett Excel dokument är inte sekretessäkert. Enligt en intervjuperson finns det en tilläggsmodul till ProCapita vid namn ”flykting” som troligtvis skulle lösa detta problem.

Ett annat problem med ProCapita är att boendepersonalen på HVB-hemmen inte har tillgång till att skriva aktanteckningar i programmet. Om boendepersonalen kunde skriva aktanteckningar skulle det leda till ett förenklat samarbete mellan socialsekreterare och boendepersonal. I nulägesanalysen nämns en modul som skulle möjliggöra för boendepersonalen att skriva aktanteckningar men inte kunna läsa socialsekreterarnas aktanteckningar, på grund av sekretesskäl.

Det finns alltså potentiella möjligheter att uppdatera systemets moduler för att förbättra systemets nytta. SOC är medvetna om potentiella modulförbättringar och planerar att utreda möjligheten att lägga till funktioner i befintligt system. Undersökningsprocessen går dock långsamt och en tydlig ansvarig och drivare tycks saknas. SOC rekommenderas prioritera en ordentlig utvärdering av sitt befintliga system och möjligheten att köpa in tilläggsmodulen.

En annan problematisk aspekt kring ProCapita är personalens bristande kunskaper i systemet. Den utbildningen som sker i programmet håller hög kvalitet, enligt de intervjuade, men för att skapa en djupare kunskap om programmet och motverka glömska bör utbildningen repeteras. Kommunen rekommenderas skapa en tydligare utbildningsplan för ProCapita. Utbildningen bör utvecklas så att den blir mer strukturerad, planerad och kontinuerlig. Utbildningsplanerna bör skapas i samråd med socialsekreterarna, då de har olika behov av utbildning och repetition av programmet. För att ytterligare stödja de anställda med ProCapita, rekommenderas utformat av lathundar för arbetsmoment. Vissa lathundar finns med dem kan göras mer omfattande.

6.3.2 Alfresco & G-mappen

Nulägesanalysen slår fast att det finns problem kring kommunens delningsplattformar. Alfresco ska etableras men det råder en skeptism bland personalen. Av intervjuer framgår att det finns en tilltro för plattformen hos avdelningschefen, men SOC har misslyckats sprida denna inställning till personalen. För att ändra de anställdas uppfattning om Alfresco är det viktigt att inkludera personalen och informera medarbetarna om alla fördelarna och möjligheter med Alfresco. På så vis kan personalen få förståelse kring varför ett plattformsbyte är motiverat och rimligt.

Ledningen behöver ha en tydlig vision kring hur de vill att Alfresco ska ta form. Alfresco behöver växa fram på ett genomtänkt sätt, där information och filer namnges korrekt och görs tillgängliga och enkla att hitta. Om detta inte görs finns en risk för att Alfresco utvecklas till en ny, men lika rörig version av dagens G-mapp. Medarbetare behöver därefter informeras kring plattformens struktur och sökfunktioner för att acceptera samt tro på plattformens förmåga att stödja deras arbete. Det finns exempel på funktioner i Alfresco som skulle kunna förenkla arbetet men som ej används. Exempelvis existerar inget arbetsrum i Alfresco där personal på HVB-hem och socialsekreterare kan dela information med varandra. Ett arbetsrum i Alfresco skulle underlätta för de två yrkesgrupperna att effektivt dela kunskap och information. Det skulle öka samarbete och förenkla kontakt samt reducera behov av mejlkontakt. Dessa åtgärder kan generera förkortad utredningstid då socialsekreterarna får tillgång till information om barnet på ett snabbt och effektivt sätt.

Idag utnyttjas inte G-mappen eller Alfresco i någon större utsträckning för informationssökning och personalen söker sig hellre muntligt till medarbete, som nämnts i nulägesanalysen. Det är inget fel i att ta hjälp av kollegor för att diskutera problem och idéer. Kommunikation är viktigt. Det är däremot viktigt att det finns ett system att luta sig tillbaka mot då medarbetarna är

upptagna och inte har tid att diskutera. Då är det väsentligt att filer och dokument laddats upp på ett pedagogiskt och strukturerat sätt så att de är lätta att komma åt.

I nulägesanalysen nämns även att det finns problem med layouten i Alfresco. Exempelvis finns det onödiga fönster som förvirrar mer än vad dem hjälper. Genom att skapa en tydlig och enkel layout i Alfresco blir det enklare att förstå sig på plattformen. Det skapar även en bättre/ökad användarvänlighet som kan bidra till en förbättrad bild av Alfresco och öka möjligheterna till att personalen använder plattformen korrekt.

Sammanfattningsvis kan sägas att etablerandet av Alfresco behöver ske på ett mer konsekvent och strukturerat vis. Ledning behöver involvera personal i processen för att motivera dem till att acceptera plattformen. Dessutom bör SOC använda de användbara funktioner som systemet erbjuder. Om dessa åtgärder görs kan Alfresco bli en plattform som stödjer socialsekreterarna i sitt arbete. Detta kan således effektivisera utredningarna.

6.3.3 Sammanfattande förbättringsförslag

Kommunen har ett behov av att se över sina IT-system ur flera perspektiv. Att ge boendepersonalen möjlighet att skriva aktanteckningar i ProCapita skulle förbättra samarbete mellan socialsekreterare och boendepersonal. Utbildningen i ProCapita och Alfresco behöver ses över och förbättras och kommen rekommenderas utforma lathundar. Vidare bör kommunen prioritera utformandet och utvecklingen av Alfresco, så att plattformen formas till ett kraftfullt hjälpmedel. SOC bör också dra nytta av programmets kapacitet och exempelvis använda arbetsrum för socialsekreterare och boendepersonal.

6.4 Human Resources

6.4.1 Rekrytering

En viktig Lean-filosofi är att bli en lärande organisation genom att bevara lärdomar, föra upp problem till ytan och därefter lära sig av sina misstag (Liker, 2009). SOC måste "lära sig att lära" och reflektera över hur förvaltningen ska förhindra att lärdomar samt kompetens går förlorad.

Efter höstens rekryteringsproblem rekommenderas SOC se över rekryteringsprocessen genom att mer utförligt ta fram processer för hur rekryteringen ska gå till. Framförallt gäller det att reda ut gråzoner kring vem som är ansvarig för rekryteringen när akuta personalbehov uppstår. Genom att genomföra denna förbättring struktureras rekryteringsprocessen och kvalitén på rekryterad personal kan försäkras.

Ett annat personalproblem under hösten 2015 var en hög personalomsättning bland enhetschefer. Detta på grund av att många enhetschefer var konsultanställda med en begränsad anställningstid kopplad till ett uppdrag, som nämns i nulägesanalysen. På grund av att kompetens går förlorad då en konsultanställd avslutat sitt uppdrag rekommenderas SOC

utvärdera hur omfattande de bör använda sig av konsultlösningar, framförallt på ledarpositioner. Alingsås kommun rekommenderas undersöka hur de ska behålla och ta vara på lärdomar samt kompetens hos anställda som avslutar sina tjänster.

6.4.2 Utbildning

Som nämns i tidigare kapitel är det viktigt att ha ett väl genomtänkt utbildningsprogram för att snabbt få in de nyanställda i verksamheten. Genom att förbättra utbildningsprogrammen kan inläringen hjälpa den nyanställda att snabbare komma in i arbetet med de rätta förutsättningarna för att göra ett bra arbete. För att tydligt definiera utbildningssyfte och förbättringsmöjligheter rekommenderas kommunen utföra grundlig behovsanalys. Kommunen rekommenderas också utforma bedömningskriterier för att värdera utbildningskvalitet. SOC bör därmed utvärdera hur utbildningar kan utformas på ett bättre sätt än idag och ta fram rutiner kring hur effektiva utbildningar ska tas fram i framtiden. Detta är viktigt för att undvika att de nyanställda socialsekreterarna måste handledas under en lång period.

6.4.3 Personalhälsa

Som mätstickan visar har välmåendet på placeringsenheten BoU minskat anmärkningsvärt från januari 2016 till mars 2016. Att personalens välmående och psykosociala arbetsmiljö är god är viktigt för att de ska genomföra ett bra arbete. I den teoretiska referensramen nämns det att den psykosociala arbetsmiljön bland annat påverkas av den psykiska och fysiska arbetsbelastningen. I nulägesanalysen presenterades att arbetsbelastningen var relativt hög under våren 2016 medan välmåendet var sjunkande. SOC rekommenderas att reflektera över detta samband. Vidare bör kommunen ta fram åtgärder för att förbättra personalens välmående. Mätstickan är idag ett bra verktyg för att få reda på personalens upplevda arbetsbelastning och välmående, men den kan utvecklas och förbättras. Det är viktigt att det finns en handlingsplan kopplad till mätningarna. Att bara mäta personalens välmående och arbetsbelastning för statistik fyller ingen förbättrande funktion. Det behöver finnas en handlingsplan för uppmärksammade problem. Vidare rekommenderas SOC en utökning av nyckeltal. Detta för att få en djupare förståelse kring personalens välmående och samband mellan olika faktorer. Med en djupare förståelse kan insatser utformas på ett mer träffsäkert sätt. Om socialsekreterarna trivs i sitt arbete kan sjukskrivningar och uppsägningar förbyggas och engagemanget i arbetet kan öka. En hållbar personalsituation kommer på lång sikt bidra till en effektivt i organisation

6.4.4 Sammanfattande förbättringsförslag

För att förbättra personalpolitik rekommenderas Alingsås kommun att vidta ett antal åtgärder. En strategi för hur organisationen ska behålla och dela kompetens behövs. I samband med detta bör också användandet av konsulter utvärderas. Vidare rekommenderas kommunen se över rekryteringsprocessen och tydliggöra ansvaret för kompetensförsörjning. Utbildningsprogram för nyanställda bör förbättras, i synnerhet för socialsekreterare. Vidare behöver SOC arbeta med

välståndet bland socialsekreterare. Slutligen rekommenderas Alingsås kommun att uppdatera mätstickan med fler nyckeltal och etablera åtgärdsplaner för negativa trender.

7. SLUTSATSER OCH DISKUSSION

I följande kapitel presenteras slutsatser av resultatet utifrån rapportens syfte och frågeställning. Först redovisas resultatet av varje problemområde som sedan följs av rekommendationer för att förbättra områdena. Vidare förs en diskussion över huruvida förbättringsförslagen uppfyller rapportens syfte och frågeställning.

7.1 Rekommendationer och slutsatser

7.1.1 Rekommendationer kring socialsekreterarnas arbete

Ett av de största problemen som identifierats i socialsekreterarnas arbete är att de är överbelastade. En socialsekreterare kan ha upp till 20 ärenden under utredning samtidigt. Studien visar att mycket arbetstid läggs på icke-värdeskapande aktiviteter såsom att ge och invänta vägledning, svara på mejl och frågor samt administrera och skriva journaler. Ett annat stort problemområde är variationen i arbetsätt bland olika socialsekreterare. Vissa arbetar på ett sätt som gör att de effektivt klarar att färdigställa utredningar inom fyra månader eller missar gränsen med bara några veckor. Majoriteten av sekreterarna kämpar dock med att besvara denna lag. Det finns också en stor variation i hur journalskrivning och dokumentation görs. Ibland överarbetas dokumentationen vilket leder till att potentiell värdeskapande arbetstid går förlorad. Vidare fördelas inte utredningarna mellan socialsekreterare på ett sätt som optimerar flödeseffektivitet. Att socialsekreterare har ärenden spridda mellan olika HVB-hem leder till merarbete, extra restider och svårigheter att etablera samarbete och relationer med enskilda boenden.

Utifrån dessa observationer rekommenderas SOC införa följande åtgärder för att frigöra resurser för socialsekreterare:

1. Segmentera fall utifrån vart barnet placeras
2. Segmentera fall utifrån om det finns en adderad komplexitet
3. Lägg icke-värdeskapande aktiviteter på administratören
4. Formulera riktlinjer för journalskrivning och utforma mallar
5. Använd arbetsstudier och benchmarking för att hitta en bästa arbetsmetod för socialsekreterare.

7.1.1.1 Slutsatser kring effekten av att frigöra resurser från socialsekreterarnas

Ett av rapporten syften var att utreda huruvida ärenden kunde segmenteras i avsikt att förkorta utredningstiden. Slutsatsen är att ärenden kan segmenteras utifrån både placering och utredningskomplexitet. Detta resulterar i att erfarna socialsekreterare ansvarar för komplicerade fall vilket minskar behov av vägledning. Vidare kan antalet icke-värdeskapande aktiviteter minimeras eftersom övriga socialsekreterare utför sina utredningar på samma fysiska plats. Dessa åtgärder effektiviserar flödet och möjliggör förkortning av utredningstid.

Rapporten syftade till att utreda om Lean-principer kan användas för att förkorta utredningstiden. Slutsatsen är att flertalet Lean-principer kan appliceras. Arbetsstudier och benchmarking gör det möjligt för kommunen att ta fram ett bästa arbetssätt. Dessutom ges detaljerad förståelse kring fördelningen mellan värdeskapande och icke-värdeskapande aktiviteter. Utifrån detta kan rutiner ändras och arbetssysslor kan läggas över till administratören. Genom att eliminera icke-värdeskapande aktiviteter och utforma en bästa arbetsmetod kan socialsekreterarnas produktivitet öka, detta kommer möjliggöra för att färdigställa fler utredningar i tid.

7.1.2 Rekommendationer för att förbättra styrningen

Det finns idag brister bland SOC:s styrmetoder och processer. Det saknas i många fall processbeskrivningar och de som finns är inte visuella eller pedagogiska. Några av de viktigaste processer som idag saknas eller som är bristfälliga är processbeskrivningar angående arbetssätt för socialsekreterare, interna processer på HVM-hem, upplärning samt utbildning av socialsekreterare och informationsutbytet mellan socialsekreterare samt boendepersonal. Det saknas även nyckeltal för specifikt EKF. I dagsläget har Alingsås kommun valt att inkludera EKF i styrindikationer såsom "Färre arbetslösa ungdomar" och "Fler ungdomar som tar examen från gymnasiet", istället för att fokusera på nyckeltal som är mer relevanta för de EKF.

Utifrån dessa problem kring styrningen rekommenderas SOC att införa följande åtgärder:

1. Samla de rutiner och processbeskrivningar som finns till ett ställe.
2. Förbättra och förenkla de rutiner och processbeskrivningar som finns.
3. Utforma en enhetlig profil för hur processkartor ska visualiseras.
4. Skapa processkartor för de aktiviteter som idag saknar detta.
5. Prioritera utformandet av arbetsbeskrivningar för HVB-boenden, socialsekreterare och samarbetet däremellan.
6. Ta fram nyckeltal för EKF.

7.1.2.1 Slutsatser kring effekten av åtgärder för att förbättra styrningen

Studien syftade till att undersöka huruvida förändringar i styrmetoder kunde förkorta utredningstiden. Slutsatsen är att organisationen kan förbättra arbetet med processer och nyckeltal. Genom att strukturera, definiera och visualisera processer kan behovet av vägledning och kommunikation inom organisationen minska. Vidare ges ett stöd till alla de nyanställda och organisationen får möjlighet att arbeta sammanhängande och enhetligt. Förbättrade processer kommer därmed generera smidigare flöde i organisationen, vilket möjliggör för förkortade utredningstider. Med nyckeltal kan SOC följa utvecklingen av dem och se hur nyckeltalen utvecklas historiskt. Nyckeltalen indikerar vilka förbättringar SOC behöver prioritera i sitt förbättringsarbete. Genom att arbeta med relevanta insatser kan SOC långsiktigt och kontinuerligt utveckla arbetet med EKF. Insatser kan ge förbättringar i form av kortare utredningstider eller högre kvalitet på utredningarna.

7.1.3 Rekommendationer gällande IT- system

De IT-system som SOC använder har brister och stödjer inte medarbetarna på förvaltningen till den grad plattformarna har kapacitet till. Journalprogrammet ProCapita saknar vissa centrala funktioner såsom möjlighet att ta del av statistik och boendepersonalens möjlighet att skriva aktanteckningar. Vidare har de anställda bristfällig utbildning kring ProCapita, vilket leder till att journalprogrammet inte stödjer de anställdas arbete optimalt. SOC:s intranät och delningsplattformar är ostrukturerade, och information delas i flera kanaler. Alfresco har introducerats till verksamheten men inte etablerats på ett fullständigt sätt. Vidare finns problem kring personalens okunskap och inställning gentemot plattformarna Alfresco och G-mappen. Denna leder till att personalen inte förstår och använder plattformarnas potential för att stödja och underlätta arbetet.

Utifrån dessa problem kring IT-systemen rekommenderas SOC att införa följande åtgärder:

1. Ge boendepersonal möjlighet att skriva aktanteckningar i ProCapita.
2. Förbättra utbildningen i ProCapita och Alfresco & öka förståelsen för programmen.
3. Utforma lathundar för arbetsmoment i ProCapita och Alfresco.
4. Prioritera utformandet och utvecklingen av Alfresco.
5. Använda arbetsrum i Alfresco för bland annat socialsekreterare och boendepersonal.

7.1.3.1 Slutsatser kring organisationens IT-system

Ett av rapportens syften var att undersöka om personalens kompetens besatt tillräcklig kompetens för att utföra arbetet optimalt. Vidare syftade rapporten till att utreda om personalen ges det stöd som behövs i arbetet. En slutsats är att utredningstiden kring EKF kan reduceras om socialsekreterarna får större insyn och kunskap kring ProCapita och Alfresco. Genom att öka förståelsen för programmen, kan organisationen minska icke-värdeskapande arbetstid. Plattformarna stöttar personalen och kan användas för att underlätta arbetet samt att snabbt hitta viktig information. En ytterligare slutsats är att samarbetet mellan boendepersonal på HVB-hem och socialsekreterare kommer förbättras. Genom ökat informationsutbyte via plattformar minskar behovet av kontakt via mejl och telefon samt att insynen i varandras arbete ökar. Genom att ge boendepersonal möjligheten att skriva aktanteckningar i ProCapita kan samarbetet mellan parterna öka ytterligare. Arbetsrum i Alfresco underlättar samarbete och förbättrar dagens problematiska situation mellan boendepersonal och socialsekreterare, detta reducerar utredningstiden. Vidare konstateras att framtagandet av lathundar kommer förenkla arbetet. Dessa kommer stödja de nyanställda som är mest främmande med IT-systemen. Det är viktigt att lathundarna utformas på ett användarvänligt och lättolkat sätt. Dessa lathundar kan reducera den arbetstid som läggs ner på att invänta handledning av en upptagen medarbetare. Detta skulle med andra ord minska väntan och reducera slöserier.

7.1.4 Rekommendationer relaterade till Human Resources

Inom vissa aspekter av Human Resources har problem identifierats. Kommunen förlorar kunskap och har ingen systematik för att dela anställdas kompetens. När personal försvinner,

försvinner kunskap. Rekryteringsprocessen behöver ses över. Det har funnits oklarheter kring vem som är ansvarig för rekrytering i olika situationer. En hög personalomsättning har uppmärksammats. En orsak är användandet av konsulter med tidsbegränsade uppdrag. Vidare har brister i inlärnings- och upplärningsprocessen uppmärksammats. Detta gäller i synnerhet den upplärning som sker för nyanställda socialsekreterare och personal på HVB-hem. Dessa brister resulterar i att nyanställda behöver mycket stöttning och att det tar längre tid för personal att bli självgående. Sjunkande välmående på avdelningen BoU, där socialsekreterarna arbetar, har också upptäckts. Data från kommunens interna enkät, mätstickan, visar en negativ nedåtgående trend. Alingsås kommun uppger i sin flerårsstrategirapport att personalens välmående är en prioriterad fråga. Det är därför viktigt att både uppmärksamma och agera på dessa negativa trender.

Utifrån dessa problem relaterade till Human Resources rekommenderas SOC att införa följande åtgärder:

1. Ta fram strategi för att behålla och dela kunskap och kompetens inom organisationen
2. Se över rekryteringsprocessen och tydliggöra ansvar för rekrytering.
3. Utvärdera användandet av konsulter.
4. Förbättra utbildningsprogram, i synnerlighet för socialsekreterare.
5. Aktivt arbeta med socialsekreterarnas välmående.
6. Utveckla mätstickan med fler nyckeltal och etablera åtgärder vid negativa trender.

7.1.4.1 Slutsatser kring effekten av att se över aktuella aspekter av Human Resources

Rapporten syftade till att utreda huruvida personalsituationen på kommunen påverkade utredningstiden av EKF. Det står klart att det går att förbättra fler aspekter relaterade till Human Resources. Dessa åtgärder kommer ha en indirekt påverkan på utredningstid. Slutsatsen är att verksamheten måste ta fram strategier för att dela kunskap inom organisationen. På så vis kan SOC "lära sig att lära". Kunskap och lärdomar ska etableras i organisationen och inte bli knutna till individuella personer. Denna kunskapsdelning kommer förhindra att misstag blir repetitiva. När rekryteringsprocessen förbättras blir kommunen träffsäkrare i att rekrytera rätt kompetens. Detta, i kombination med insatser för att förhindra personalomsättning, kommer ge positiva konsekvenser. Åtgärderna möjliggör för etablerande av varaktiga rutiner. Att rätt kompetens rekryteras bidrar till kortare upplärningstider. Genom att förbättra utbildningsprogrammen kan inläringen bli effektivare, vilket leder till att den anställde snabbt kommer in i arbetet och blir självständig. På så vis kan personal ägna mindre tid åt vägledning och mer tid åt värdeskapande aktiviteter som förkortar utredningstiden. Slutligen kan en höjning av personalens välmående ge positiva effekter såsom minskad sjukfrånvaro, ökad sammanhållning och minskad personalomsättning. Detta skapar en trivsamt och hållbar arbetssituation, ökat engagemang och lojalitet samt en ökad arbetslust. Dessa effekter kommer bidra till en positiv påverkan på utredningstiden.

7.2 Diskussion

Ovan rekommenderas en rad förbättringsåtgärder. Vidare har en motivering redovisats över hur dessa åtgärder kan bidra till att uppnå rapportens syfte, att förkorta utredningstiden. Samtliga åtgärder kan ha en positiv påverkan för utredningstiden, samtidigt är det viktigt med en kritisk granskning.

Att segmentera fallen efter vart barnen placeras och hur komplicerade utredningarna bedöms är rapportens mest kontroversiella åtgärd. Det är också den åtgärd som bedöms kunna ha störst effekt. Flödet i socialsekreterarnas arbete är tveklöst en av de största orsakerna till dem långa utredningstider. Om fallen segmenteras på rekommenderat vis står det klart att flödet skulle optimeras. Svårigheten är snarare att verkställa denna segmentering. Det kommer finnas vissa praktiska svårigheter med att genomföra en segmentering av detta omfång. Även att övertyga personalen och deras förståelse för segmenteringen kommer ha en avgörande roll för om förändringen blir lyckad. Personalens inställning till arbetsmätning och utformande av bästa arbetsmetod kommer också utgöra en kritisk framgångsfaktor. Att arbetsmäta och kartlägga personalens produktivitet kan uppfattas provocerande. Samtidigt har kartläggningen visat på sådana enorma skillnader i produktivitet bland socialsekreterare, att det är nödvändigt att utvärdera orsaken till detta. Arbetsmätningen kommer också ge en tydligare bild kring vilka icke-värdeskapande arbetsuppgifter som kan flyttas från socialsekreterare till administratör. Sammanfattningsvis kan sägas att åtgärder kring socialsekreterares arbetssätt bedöms vara de mest kritiska för att minska utredningstiden. De är dessa åtgärder kommunen rekommenderas prioritera, det är också dessa åtgärder som kommer väcka mest motstånd och vara svårast att genomföra.

Att förbättra kommunens processer kommer ha positiva effekter på utredningstiden. Dessa förändringar är dock inte begränsade till arbetet med EKF utan kommer ge förbättringar för verksamheten i stort. Eftersom det framkommit att det finns många gråzoner i arbetet kring EKF och att många anställda känner osäkerhet, erbjuder åtgärder mycket goda förbättringsmöjligheter. Den kritiska faktorn för kommunen är att arbeta med helheten. Processerna behöver ses över på en övergripande nivå och utformas på ett sätt som gör att personalen uppmuntras ta del av dem. Att göra detta kommer kräva resurser. Arbetet kommer dock betala tillbaka sig i form av fungerande och gemensamma arbetsmetoder samt möjlighet att arbeta med ständiga förbättringar för processer.

Att förbättra kommunens IT-system kan upplevas ligga långt ifrån syftet att förkorta utredningstider för EKF. Under studien stod det dock klart att IT-systemen stjälp effektivitet i arbetet. IT-systemen utgör idag en tidstjuv, men erbjuder stor potential. Av denna anledning bedöms förbättringar av IT-system kunna ge stor effekt på utredningstiden. Åtgärderna som rekommenderas relaterade till IT innebär dock vissa utmaningar. Dessa utmaningar är bland annat att det kommer krävas investeringar och mycket tid till att genomföra de nödvändiga förändringarna. Det kommer även krävas att någon person blir ansvarig och tar ansvar för

utvecklingen av plattformarna. Detta gäller inte bara den tekniska delen av plattformarna, utan framförallt att ett intensivt arbete med personalens attityd kring plattformarna skapas.

Relaterat till Human Resources har förbättringar i rekrytering, upplärning och personalens välmående presenterats. Dessa förändringar förväntas ge mindre personalomsättning och förkortad upplärningstid. Dessa effekter möjliggör för etablerande av rutiner, minskar behov av vägledning och gör nyanställda socialsekreterare självgående snabbt. På så vis förväntas åtgärderna förkorta upplärningstiden. Det kommer dock vara svårt att mäta resultatet av åtgärderna. Om åtgärderna ses över på organisationsnivå kommer det förbättra arbetet inom andra funktioner i kommunen.

Sammanfattningsvis kan sägas att förbättringspotential identifierats inom fyra olika områden. Förbättringsarbetet relaterat till socialsekreterare har en direkt koppling till utredningstiden. Förbättringar kring processer, IT-system och Human Resources kommer påverka utredningstiden positivt, men kan också generera fördelar för verksamheten överlag. I nulägesanalysen redogjordes att 21 % av fallen 2016 avslutades inom lagkravet på fyra månader och 37 % av fallen 2016 avslutades 0-4 veckor efter denna laggräns. Möjligheten att genom rekommenderade åtgärder kunna avsluta dessa 37 % av ärendena i tid bedöms goda. Det skulle innebära att SOC förbättrar effektivitet kring utredningar gjorda i tid med nästan 180 %, från 21 % till 58 %.

REFERENSER

Achanga, P., Shehab, E., Rajkumar., R. & Nelder, G. (2006) Critical success factors for lean implementation within SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 17, nr 4, ss. 460-471.

Alingsås kommun (2016a) *Träffa våra medarbetare*.

<http://www.alingsas.se/kommun-politik/jobba-i-alingsas-kommun/alingsas-kommun-en-attractiv-arbetsgivare/traffa-vara-medarbetare> (2016-05-03).

Alingsås kommun (2016b) *Socialförvaltningen*.

http://www.alingsas.se/sites/default/files/organisation_soc_201604_a4_webbutskrift.pdf (2016-05-03).

Andersson, S. & Regström, M. (2006) *Inlärningsteori: Faktorer som påverkar inlärning i ett komplext monteringsystem*. Göteborg: Chalmers tekniska högskola. (Examensarbete inom avdelningen för arbetsorganisation).

Ax, C., Johansson, C., & Kullven, H. (2015) *Den nya ekonomistyrningen*. Upplaga 5. Stockholm: Liber Ab.

Conger, S. (2011) *Process Mapping and Management*. New York: Business Expert Press.

Hunt, V. D. (1996) *Process Mapping - How to Reengineer Your Business Processes*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Johansson, D. & Larsson, E. (2009) *Lean i administrativa processer*. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Göteborg: Göteborgs Universitet. (Magisteruppsats inom företagsekonomi)

Liker, J. K. (2009) *The Toyota Way: Lean för världsklass*. 1.1. Malmö: Liber AB.

Liker, J. K. & Meier, D. (2006) *The Toyota Way Fieldbook: A practical guide for implementing Toyota's 4Ps*. New York: McGraw-Hill.

Mattson, S.-A. (2012) *Logistik i försörjningskedjor*. 2:1. Lund: Studentlitteratur AB

Mattson, S.-A. & Jonsson, P. (2003) *Produktionslogistik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Migrationsverket (2016a). *Inkomna ansökningar om asyl 2015*.

<http://www.migrationsverket.se/download/18.7c00d8e6143101d166d1aab/1451894593595/Inkomna+ans%C3%B6kningar+om+asyl+2015++Applications+for+asylum+received+2015.pdf> (2016-02-08).

Migrationsverket (2016b). *Inkomna ansökningar om asyl 2014*.
<http://www.migrationsverket.se/download/18.39a9cd9514a346077211b0a/1422893141926/Inkomna+ans%C3%B6kningar+om+asyl+2014++Applications+for+asylum+received+2014.pdf>
(2016-02-08).

Migrationsverket (2016c). *Asylsökande*.
<http://www.migrationsverket.se/Om-Migrationsverket/Statistik/Asylsokande---de-storsta-landerna.html> (2016-04-29).

Migrationsverket (2016d). *Verksamhets- och utgiftsprognos April 2016*.
<http://www.migrationsverket.se/download/18.2d998ffc151ac3871598f92/1461750863230/Migrationsverkets+prognos+april+2016.pdf> (2016-05-03)

Modig, N. & Åhlström, P. (2015) *Detta är lean - Lösningen på effektivitetsparadoxen. 2:5*. Stockholm: Rheologica Publishing.

Nyholm, M., Wiklund, S. & Öst, E. (2014) *Triage på akutmottagningar - En kvalitativ studie om styrkor, svagheter och utvecklingsmöjligheter*. Yrkehögskolan NOVIA. Finland, Vaasa: Yrkehögskolan NOVIA. (Examensarbete inom social- och hälsovård).

Orkan, L. (1974) *Personalomsättning: orsaker, konsekvenser och regional struktur*. Umeå: Umeå universitet.

Paavola, M. (2015) *Visuell planering enligt Lean -Optimering av samordning i syfte att höja kvaliteten i grundläggningsprojekt*. Uppsala Universitet. Uppsala: Institutionen för teknikvetenskaper, Tillämpad mekanik, Byggteknik, (Examensarbete Tillämpad mekanik?)

Pinto, J. K. (2013) *Project Management – Achieving Competitive Advantage*. 3:1. Boston: Pearson.

Rubenowitz, S. (2004) *Organisationspsykologi och ledarskap*. 3:1. Lund: Studentlitteratur AB.

Stridsberg, W., Örneblad, D. (2015) *Flödesanalys samt frekvensstudie vid Alingsås lasarett akutmottagning*. Chalmers Tekniska Högskola. Göteborg: Chalmers Tekniska universitet. (Examensarbete inom avdelningen för Operations Management).

Tracey, J. B., et al. (2014) A Field Study of New Employee Training Programs: Industry Practices and Strategic Insights. *Cornell Hospitality Quarterly*. vol. 56, nr 4, ss. 345–354.

Lagar

2001:453. *Socialtjänstlag*. Socialdepartementet.

2001:937. *Socialtjänstförordning*. Socialdepartementet.

1990:52. *Lagen med särskilda bestämmelser om vård av unga*. Socialdepartementet.

BILAGOR

Bilaga 1. Intervjufrågor

Upplägg

1. Övergripande frågor för att förstå verksamheten
2. Frågor för kartläggning av processerna
3. Frågor för kartläggning av Lean
4. Frågor för kartläggning av segmentering
5. Bedömningsfrågor, 1-7
6. Övriga åsikter/feedback/idéer
7. Intervjufrågor avsedda för endast socialsekreterare

1. Övergripande

Dagens datum:

Namn:

Roll:

Tid i verksamheten:

1. Beskriv dina arbetsuppgifter i allmänhet och hur ditt dagliga arbete ser ut?
2. Hur mycket av din arbetstid ägnar du åt att arbeta med EKF, och på vilket sätt?
3. Hur långt i förväg vet ni vanligtvis att ett EKF kommer att anlända?

2. Frågor för kartläggning av processerna

Processkedjor

1. Beskriv utförligt hur processen och aktiviteterna ser ut från det att ni tilldelats en EKF till dess att ni utfört alla era åtaganden? (Post it lappar??) Vad är det första som händer? Hur följs det upp?
2. Vilka processer och aktiviteter måste ske innan nästa görs? (Post it lappar)?
3. Finns en formell processbeskrivning? Följs den?
4. Hur lång tid tar varje processteg/aktivitet?
5. Mellan vilka steg i processerna vi talat om uppstår väntan? (på återkoppling, svar på mail och myndighetssvar)
6. Hur lång tid bedömer du att det tar från det att ett ärende är i behov en tjänst tills det att ni kan erbjuda den? olika tjänster, olika väntetider, t ex behöver en tolk, hälsoundersökning, bostad.
7. Finns det några processer som du bedömer kan förenklas?
8. Vilka processer är krångligast? (mest tidskrävande, gråzoner)
9. Finns det några aktiviteter förknippade med EKF som skulle kunna utföras samtidigt?
10. Kan man erbjuda barnet flera tjänster parallellt? Hur ser det ut idag?
11. Hur administreras ärendet?

12. Anser du att det finns någon/några processer som en annan avdelning/ansvarig borde hantera?
13. Finns det några ärenden som bollas fram och tillbaka mellan olika ansvariga? Kan du ge exempel på aktiviteter som kunde utföras utförligare från början? Mer systematiskt?
14. Finns det några aktiviteter som upprepas flera gånger? (Tex att EKF får svara på samma frågor fast av olika personer)
15. Anser du att problem och behov som uppstår tas tag i direkt eller skjuts upp och läggs på någon annan? exempel på saker som skjuts upp? (fall som folk undviker att ta tag i)
16. Anser du att organisationen är enkelloops eller dubbelloppslärande (reflekterar man över orsaken till problemets uppkomst?)

Ansvarsfördelning

17. Finns det flera involverade i samma ärende? Hur yttrar sig detta?
18. När kopplar ni in andra enheter?
19. När finns det oklarheter kring vem som är ansvarig?
20. Vad finns det för problem mellan ansvarsfördelning mellan SOC & UTB?
21. När anses ett ärende vara avslutat?

3. Frågor relaterade till Lean

Hur Lean appliceras idag

1. I ert styrdokument står det att ni har påbörjat ett arbete med att eliminera slöserier och arbeta med ständiga förbättringar, vem leder detta arbetet och hur mycket upplever du att det har påverkat ditt arbete?
2. Hur har arbetet med Lean tagit form? Vad har ni gjort?
3. I ert styrdokument anges att ni vill satsa på IT-stöd för att underlätta verksamheten- Har denna satsning genomförts? Har hjälpt och avlastat personalen på rätt sätt?
4. Använder ni några nyckeltal för att mäta hur effektivt ni arbetar?
5. Hur används nyckeltalen? Följs de upp?
6. I ert styrdokument står det att ni villförbättra prognosarbetet. Hur utför ni prognoser för hur många EKF ni tar emot? Stämmer dom väl? Hur kan dessa prognoser förbättras?

Rekrytering

7. I ert styrdokument nämns att ni har svårt att rekrytera socialsekreterare. Skulle man kunna avlasta socialsekreterare genom att fördela ut administrativa sysslor eller annat mindre kvalificerat arbete till mindre kvalificerade medarbetare?
8. Hur mycket tid läggs på rekrytering och på vilket sätt rekryterar ni?
9. Har ni använt bemanning/rekryteringshjälp?
10. Varför är det svårt att rekrytera?

Ledtider & Standardiseringar

11. Finns det några arbetsrutiner som inte är standardiserade och där beskrivning av tydliga tillvägagångsätt saknas?
12. Hur många ärenden behandlas samtidigt och hur mycket det avviker det från period till period?
13. Kan aktiviteter i enskilda ärenden utföras samtidigt och samordnas?

14. Vilken del i arbetet tar mest tid? (Flaskhalsar)
15. Upplever du att det finns några aktiviteter om är flaskhalsar?

Kommunikation och informationsutbyte

16. Var fungerar kommunikation och informationsutbytet bäst respektive sämst?
17. Finns det någon procedur för att fånga upp och använda den kunskap/resurser som de anställda besitter?
18. Hur delas kunskap och lärdomar i organisationen?
19. Hur visualiseras organisationens processkartor och resultat?

Problemlösning och förbättringar

20. Vilka typer av problem kan uppstå? (Kategorisera problem)
21. När problem har uppstått, hur har ni gått tillväga? (Brandsläckning eller görs en faktisk förändring i arbetsrutinen)
22. Dokumenteras problem? Delas lärdomar med övriga kolleger?
23. Har ni något systematiskt sätt för att implementera problemlösningarna till de berörande?

4. Frågor för kartläggning av segmentering

1. Kan man dela in ärendena i olika klassificeringar beroende på hur komplicerade och tidskrävande de kommer att vara? Vad kan man klassificera in barnen på? (Språk? Trauma? Behov av vård? Utbildning? Ålder?)
2. Finns det aktiviteter som bara vissa barn är i behov av?

5. Bedömningsfrågor, 1-7 (Falskt/Sant)

Processer

Processerna fungerar väl för ensamkommande flyktingbarn.

Processerna är tydliga för alla i verksamheten.

Processerna är effektivt och optimalt sammanhängande och samordnade.

Den totala tiden för att ett ärende genomgått alla processer är effektiv och optimal.

Lean

Organisationen arbetar mycket effektivt och optimalt.

Organisationens belastning med avseende på EKF är hanterbar i dagens läge.

Organisationen arbetar framgångsrikt med att applicera Lean-principer.

Organisationen har en tydlig ansvarsfördelning.

Organisationen är duktig på att lösa problem grundligt när de uppstår.

Problem löses utförligt och skickas sällan vidare till andra inom organisationen.

Problem skjuts inte upp.

Organisationen är duktig på att lära av tidigare erfarenheter och upprepar sällan misstag.

Segmentering

Organisationen anpassar sitt arbetssätt beroende på hur komplicerat ett EKF-ärende är och ger olika service beroende på ärendet.

Organisationen har en strategi för att snabbt få klart lättare ärenden.

6. Övriga åsikter/feedback/idéer

7. Intervjufrågor avsedda för enbart socialsekreterare

1. Vill du allmänt beskriva dina arbetsuppgifter och hur ditt dagliga arbete ser ut?
2. Vad krävs det för utbildning för att bli socialsekreterare? Hur lång är den, år/ hp?
3. Varför krävs utbildning? Kan man lära upp folk internt kring vissa av momenten?
4. Vilka egenskaper/kurser måste man lära sig?
5. Anser du att det skulle vara möjligt att ha en inlärningsperiod och komplettera med några kurser för att öka chanserna att anställa fler socialsekreterare?
6. Vilken/ vilka arbetsmoment tar upp den största delen av din arbetstid?
7. Vilken/ vilka arbetsmoment anser du vara mest belastning på? Där flest ärenden ligger? (flaskhals- arbetsmoment). Varför är det så? Vad kan göras för att lösa dessa problem?
8. Finns det mindre komplicerade arbetsmoment som du i ditt arbete skulle kunna avlasta till någon annan i organisationen?
9. Varför tror du att det är svårt att hitta personal till jobbet? Vilka anledningar? Är det lång & svår utbildning? Okänt arbetsområde? Dåligt betalt?
10. När det uppstår ett problem som du inte kan/ har tid att lösa, finns det någon som kan hjälpa dig?