

Arbeta smartare, få tredubbel vinst

– ett projekt inom socialtjänsten i Gävle



Arbeta smartare, få tredubbel vinst

– ett projekt inom socialtjänsten i Gävle

Inledning

Hur mycket kan ett förändrat arbetssätt inom socialtjänsten påverka människors förmåga till egen försörjning? Det ville socialtjänsten i Gävle ta reda på. Resultatet från satsningen visar att en rimlig arbetsbelastning för socialsekreterarna innebär stora vinster, både för människor i behov av socialtjänstens stöd och för samhället.

Ekonomiskt bistånd är samhällets yttersta skyddsnät och därmed en bärande del av svensk välfärd. Ambitionen är att utanförskap och fattigdom ska motverkas och målet är att alla människor ska kunna stå för sin egen försörjning.

Samtidigt är krisen i socialtjänsten akut, och det gäller inte minst inom ekonomiskt bistånd. Medarbetare som går på knäna, introduktion som brister, mindre tid som läggs på förebyggande arbete, chefer som inte har tid att leda och IT-stöd som krånglar är några exempel.

Vision har tidigare krävt att regeringen omedelbart tillsätter en socialtjänstkommission för att se över hela socialtjänsten. I väntan på en sådan finns det mycket som kan göras lokalt, i kommunerna och på arbetsplatserna. Ett exempel är socialtjänsten i Gävle, där en arbetsgrupp fick i uppdrag att arbeta specifikt med personer som stod långt från arbetsmarknaden.

Vision gav revisions- och rådgivningsföretaget PWC i uppdrag att utvärdera projektet. Resultatet blev denna rapport.

Rapporten ger stöd för att ett förändrat arbetssätt i socialtjänsten kan bidra till att människor i behov av långvarigt ekonomiskt bistånd själva kan stå för sin försörjning och få bättre livsvillkor. Och samtidigt kan landets kommuner spara 650 miljoner kronor årligen!

Rapporten ger också stöd för att Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen bör få ett tydligare uppdrag när det gäller att stötta personer med social problematik.

Satsningen i Gävle är resultatet av Vision-medlemmen Fredrik Fernqvists entusiasm inför sitt arbete som socialsekreterare, och hans funderingar kring vilka resultat som går att åstadkomma. Och satsningen visar tydligt vilka framgångar som går att få genom att lyssna på

professionella medarbetare! Den visar hur arbetsgivare kan använda medarbetarnas kunskaper om vad som behövs för att de ska kunna göra ett bra jobb.

Jag tycker att socialtjänsten i Gävle kommun är modig! Dels för att kommunen vågar satsa på personalen och på en grupp människor som ofta är osynlig i samhället, dels för att de låter sig granskas i Visions utvärdering. Därför vill jag rikta ett stort tack till Fredrik, hans arbetsgrupp och chefer men även till kommunledning och politiker i Gävle.

Framtidens socialtjänst bygger vi tillsammans!

A handwritten signature in black ink, reading "Veronica Karlsson". The script is fluid and cursive, with the first name and last name clearly distinguishable.

Veronica Karlsson

Förbundsordförande Vision

Resultaten i korthet

Socialtjänsten i Gävle startade i september 2013 ett projekt i syfte att stärka människors möjligheter till egen försörjning. Målgruppen var personer med långvarigt ekonomiskt bistånd till följd av arbetslöshet, ohälsa eller annan social problematik. Detta är en grupp som ofta är lågt prioriterad av såväl kommuner som Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan, och som kan behöva utökat stöd för att återgå i egen försörjning och därmed slippa ekonomiskt bistånd.

Med fokus på täta klientkontakter och samverkan har personalen lyckats skapa ett framgångsrikt arbetssätt. Totalt har fem handläggare ingått i projektet och "HASKY" står för de första bokstäverna i personalens namn.

Vision tog initiativet till att följa upp verksamheten eftersom det förenar flera viktiga perspektiv. Dels att prioritera en utsatt grupp och stärka deras tillgång till välfärd, dels att ge personalen vidgade professionella möjligheter. Uppdraget gavs till PwC vars rapport presenteras i sin helhet senare i detta dokument.

PwC:s uppföljning visar att projektets arbetsmetod har inneburit flera förbättringar såväl för enskilda individer som för personalens arbetssituation och för kommunens ekonomi.

Hanterbar arbetsbelastning. Personalen i HASKY hade mellan 40 och 50 procent färre ärenden per handläggare, vilket gav möjlighet till bland annat ökad samverkan och förebyggande arbete.

Stärkt kollegialt stöd. Personalen fick ökade möjligheter att arbeta i ett team med kompletterande erfarenheter och kompetenser, vilket sammantaget har stärkt det professionella arbetet.

Tid och flexibilitet att hantera situationer. Ett hanterbart antal ärenden och rimlig arbetsbelastning gav personalen i HASKY bättre förutsättningar att exempelvis snabbt kunna erbjuda tid för nytt besök och hantera oförutsedda händelser.

Ökad direkt klienttid. 16 procent av arbetstiden lades på direkt klienttid jämfört med de medarbetarna som inte ingår i HASKY, där 12,6 procent av arbetstiden är direkt klienttid.

Samverkan med andra aktörer. Personalen fick mer tid till kontinuerlig diskussion och dialog med övriga aktörer. Samverkan förbättrades. Dels skapade myndigheterna en samsyn om roll- och ansvarsfördelningen emellan, dels stärktes den kontinuerliga kontakten runt den enskilde klienten.

Stärkt egen försörjning. Flera personer har kunnat slippa ekonomiskt bistånd. Den genomsnittliga personen i projektet hade haft ekonomiskt bistånd i drygt tre år innan avslut.

18 personer hade varit beroende av ekonomiskt bistånd i mer än fem år. Mellan september 2013 och december 2014 hade totalt 107 personer gått vidare till egen försörjning.

Hushållning med kommunens resurser. Om samtliga avslutade ärenden under uppföljningstiden istället hade varit i behov av ekonomiskt bistånd i ytterligare sex månader, skulle det ha motsvarat cirka 3,5 miljoner kronor. Om motsvarande personer hade behövt bistånd i ytterligare ett år skulle det ha motsvarat drygt 7,5 miljoner kronor. Detta utfall bör ställas i relation till kostnaden för personalförstärkning motsvarande 1,1 miljoner kronor för ett år.

Arbetet i HASKY ledde även till att Försäkringskassan retroaktivt återbetalade över 900 000 kronor till Gävle kommun. Detta för personer som var kvalificerade till förmån från Försäkringskassan, till exempel sjukersättning, men som av olika anledningar inte har beviljats det tidigare och istället har behövt försörjningsstöd.

Diskussion kring smartare arbete med ekonomiskt bistånd

Vision menar att HASKY och liknande initiativ behövs för att upprätta ambitionen om en välfärd för alla. Enligt Socialstyrelsen har dock andelen personer med långvarigt bistånd ökat under de senaste åren. De vanligaste orsakerna till behov av ekonomiskt bistånd är att människor saknar arbete, är sjuka eller är ensamstående föräldrar.

Många människor med långvarig arbetslöshet, psykosociala problem eller annan ohälsa riskerar att hamna i en gråzon mellan myndigheter och olika ersättningsystem. För enskilda individer kan det vara svårt att särskilja arbets- och ansvarsfördelning mellan olika myndigheter. Det kan även vara svårt att se sina rättigheter i omfattande regelverk. Därför kan en del personer behöva utökat stöd att få tillgång till den offentliga välfärd som de har rätt till, till exempel socialförsäkringar eller arbetsmarknadsstöd.

- Vision ser att Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen behöver få ett stärkt uppdrag i att stötta personer med social problematik så de får rätt till generella välfärdssystem och insatser de har rätt till och omfattas av.

Professionellt arbete

Socialekreterare som arbetar med försörjningsstöd har ett tudelat uppdrag. Dels myndighetsutövning med höga krav på rättsäkerhet, dels att stärka människors försörjnings- och aktivitetsförmåga. Att stötta människor att ta sig ur utsatthet förutsätter tid och marginaler att utföra ett professionellt arbete. Visions undersökningar visar att socialekreterare inom försörjningsstöd ofta saknar dessa villkor. Ytterst drabbar socialtjänstens knappa arbetsvillkor enskilda medborgares möjlighet att försörja sig på egen hand. Samtidigt påverkas rättsäkerheten i myndighetsutövningen och kostnaderna drar iväg.

Exemplet HASKY visar att en hanterbar arbetsbelastning, med ett begränsat antal ärenden, får positiv effekt för människors förmåga till egen försörjning och att slippa leva på ekonomiskt bistånd. Grundläggande är att människor hinner bli sedda och bemötta utifrån sina individuella behov.

När personalen inom försörjningsstöd har ett hanterbart antal ärenden ökar möjligheterna att bli sakkunnig på Arbetsförmedlingen och Försäkringskassans regelverk. På så sätt kan personalen bättre lotsa människor rätt i systemen. Hög arbetsbelastning är en av de främsta orsakerna till att personal väljer att sluta arbeta med ekonomiskt bistånd. Hög personalomsättning motverkar i sin tur viktiga faktorer för kvalitet som till exempel kontinuitet till medborgarna och möjligheterna för socialsekreterare att bli experter, till exempel på andra myndigheters regelverk.

- Vision vill se ett nationellt mått som dels synliggör antalet ärenden men också väger in komplexiteten. Måttet behövs för att trycket på socialtjänsten ska vara tydligt och kunna följas över tid – och för att säkra tillräckliga resurser.

Möjligheter till samverkan

Tid till professionellt arbete ger möjligheter att bygga upp värdefulla relationer med myndigheter som i sin tur underlättar för samverkan. Dessa relationer är ovärderliga för ökad förståelse och samverkan myndigheterna emellan, såväl när det gäller varandras generella uppdrag och regelverk som i samarbetet kring enskilda personer med specifika behov.

Kollegialt stöd

Arbetet inom HASKY har byggt på ett starkt team. Totalt fem handläggare med olika erfarenheter och kompetenser har stöttat varandra i det vardagliga arbetet och skapat rutiner för till exempel regelbundna ärendegenomgångar. Förutom ökad kunskap i gruppen har detta arbetssätt också skapat tydlighet i uppdraget.

Vision vet från tidigare studier att kollegialt stöd är viktigt och en grund för att skapa stabilitet i en personalgrupp och motverka personalomsättning. När personalen upplever att de professionella villkoren är rimliga, ökar chanserna att de stannar kvar på arbetsplatsen. Kontinuiteten gentemot medborgarna stärks. För arbetsgivaren borde minskad personalomsättning vara ytterst välkommet. Inte minst då fler och fler personal- och socialchefer larmar om svårigheter att rekrytera personal till socialtjänsten. Därtill kostar varje ny rekrytering drygt en halv miljon kronor innan personen är fullt insatt i arbetet. Då är inga kostnader för extra utbetalningar av ekonomiskt bistånd till följd av bristande kontinuitet medräknad.

Klienttid eller administration

”Indirekt klienttid” är den dominerande arbetsuppgiften för socialsekreterare i försörjningsstöd. Det gäller även för medarbetarna i HASKY. Framförallt upptas tiden av

utredningsarbete och journalföring. Projektet i Gävle visar emellertid att ökad tid med klienten stärker möjligheterna för egen försörjning - ut ur ekonomiskt bistånd.

- Vision ser ett stort behov att diskutera socialsekreterares fördelning mellan klientarbete och administration. Erfarenheterna från Gävle understryker att det är det faktiska mötet mellan klient och socialsekreterare som stärker möjligheterna för människor till egen försörjning.

Visions medlemmar menar även att dokumentation är en vanlig orsak till hög arbetsbelastning. IT-systemen behöver vara anpassade till socialtjänstens verksamhet och vara användarvänliga. En yrkeskår som använder en stor del av sin arbetstid till dokumentation behöver datorstöd som fungerar. Personalen i socialtjänsten behöver också IT-stöd som följer med i utvecklingen av modern teknikkommunikation. Vidare behöver lagstiftning kring sekretess i socialtjänsten uppdateras, så att den följer utvecklingen av IT-stöd och effektiv administration.

Vad är ett lyckat resultat?

Vad som är ett lyckat resultat för målgruppen som står långt ifrån samhället är svårt att definiera. Ofta mäts lyckade resultat inom försörjningsstöd i antalet utskrivna, klientgenomströmning. Samtidigt upplever de intervjuade att HASKY vänder sig till en komplex målgrupp och att det inte alltid är lätt att tydliggöra vad som är en framgång för just dessa personer och vilka mål som bör finnas i verksamheten.

Det kan väcka frustration och misstro hos personalen när verksamheten använder mått som rimmar illa med klientgruppens förutsättningar. Vision efterlyser att verksamhetsmål och uppföljning i högre grad genomförs i samverkan med personalen och utifrån deras kunskap om verksamheten och målgruppen.

Ärendemängden och genomströmningen av ärenden är även beroende av vilka insatser som finns tillgängliga för att möta de arbetshinder klienterna har. För personer med till exempel missbruks- eller psykiatriska problem krävs ändamålsenliga och relevanta insatser för en bra effekt.

Ekonomisk lönsamhet

Socialtjänsten har i uppgift att stärka människors förutsättningar för självförsörjning. På så sätt kan välfärden omfatta fler, och samtidigt minskar samhällets kostnader. Under 2013 beviljade Sveriges kommuner 10,8 miljarder kronor i ekonomiskt bistånd. Det var en ökning med 2 procent jämfört med 2012.

Gävles 98 000 invånare utgör nästan exakt 1 procent av Sveriges befolkning. Socialstyrelsens statistik visar därtill att kommunen har en motsvarande andel personer med långvarigt och mycket långvarigt försörjningsstöd som riket i stort.

Ett överslag av de ekonomiska resultaten i Gävle till nationell nivå skulle motsvara cirka 300 miljoner kronor om behovet av försörjningsstöd kortades med 6 månader. Om behovet av försörjningsstöd minskade med ett år skulle det motsvara närmare 650 miljoner kronor. Avräkning är här gjord för de personalförstärkningar som gjordes i projektet.

Socialtjänsten kan få en återbetalning från Försäkringskassan om en person till exempel har beviljats sjukersättning retroaktivt. Återbetalningarna till följd av arbetet i HASKY motsvarade drygt 900 000 kronor under år 2014. Om dessa återbetalningar från Försäkringskassan översattes till nationellt perspektiv skulle det motsvara cirka 90 miljoner kronor per år.

Det kan alltså i högsta grad vara lönsamt för kommuner och för samhället i stort att satsa på medborgare med långvarigt ekonomiskt bistånd. Det förutsätter arbetsvillkor som medger ett professionellt och klientnära arbete.

Barnperspektivet

Regeringen har upprepade gånger utlovat att arbetet med att omvandla barnkonventionen till lag ska inledas. För att förbättra situationen för landets utsatta barn har regeringen även tillsatt en nationell utredare för den sociala barn- och ungdomsvården.

Enligt Socialstyrelsen förbättrar föräldrars etablering på arbetsmarknaden både familjens ekonomiska situation och är en förutsättning för möjlighet till etablering inom andra områden exempelvis ett stabilt boende. Myndigheten skriver även i sin lägesrapport 2015:

”Som barn växa upp i en familj som behöver försörjningsstöd en längre tid innebär att leva under knappa ekonomiska förhållanden vilket medför en ekonomisk utsatthet som kan vara svår för barnet. Att inte ha samma ekonomiska förutsättningar som andra barn kan innebära att barnet måste avstå från materiella ting och aktiviteter som kamraterna tar för givna. Familjens ekonomiska utsatthet kan även påverka annat som har betydelse för barns möjligheter att utvecklas och styra över sina egna liv, såsom skolresultat, hälsa och trygghet.”

Att arbeta smartare inom försörjningsstöd, att ge personalen tid till professionellt arbete, får stort värde för de cirka 140 000 barn som bor i familjer med försörjningsstöd. Det gäller i synnerhet för de närmare 53 000 barn som bor i familjer med långvarigt biståndsmottagande. I varje kommun i landet motsvarar det i genomsnitt över 180 barn som bor i familjer med långvarigt ekonomiskt bistånd.

- Vision anser att alla socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd ska ha arbetsvillkor som tillåter att barnperspektivet synliggörs i utredningarna. I annat fall är risken att viktiga frågor om barnens behov aldrig ställs, för att personalen inte har förutsättningar att ta hand om svaren.

Utvärdering av rehab team (HASKY) i Gävle kommun

Fredrik Markstedt, Karin Magnusson och Oskar Lannerhjelm

Innehåll

Sammanfattning	9
Arbetsätt och förutsättningar	9
Upplevd arbetsbelastning	9
Ekonomiska effekter	10
Inledning och bakgrund.....	11
Bakgrund	11
Syftet med utvärderingen	11
Genomförande	12
Vad handlar HASKY modellen om?.....	12
Resultat.....	13
Antal aktuella ärenden i HASKY projektet.....	13
Vad lägger handläggarna sin tid på?	13
Jämförelse med tidigare genomförd tidsmätning	15
Reflektion ärendemängd och fördelning mellan olika arbetsuppgifter	15
Hur har handläggarnas upplevda arbetssituation påverkats?	16
Reflektion upplevd arbetssituation.....	17
Ekonomiska och verksamhetsmässiga effekter	18
Reflektion ekonomiska och verksamhetsmässiga effekter.....	20

Bilagor

Bilaga 1 Resultat webbenkät tidsmätning

Bilaga 2 Resultat webbenkät uppdelat per område

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av fackförbundet Vision genomfört en oberoende utvärdering av HASKY projektet med fokus på vilka effekter och förutsättningar projektet gett och skapat sett ur ett medarbetar- och ekonomiskt perspektiv.

Projektet som pågått sedan september 2013 har fokuserat på försörjningsstödstagare som står långt från arbetsmarknaden. D.v.s. tyngre ärenden med missbruk och/eller psykisk ohälsa där många är utförsäkrade. I projektet har totalt fem handläggare ingått.

Bakgrunden till projektet i Gävle kommun är att det finns en tendens och allmän uppfattning att fler ärenden blir kvar för utbetalning av försörjningsstöd under längre tid och att komplexiteten i ärendena ökat. Utifrån fackförbundet Vision:s perspektiv är även projektet intressant sett ur ett medarbetarperspektiv då många biståndshandläggare runt om i landet upplever att deras arbetssituation är ansträngd på grund av personalomsättning, växande arbetsmängd, mycket stress och en snäv budget. Dessutom är det inte ovanligt att biståndshandläggare får utstå en del kritik både för saker de gör och för sådant de inte gör. Utifrån genomförd utvärdering vill vi särskilt lyfta fram följande:

Arbetssätt och förutsättningar

Projektets intentioner har varit att ha ett arbetssätt som förutsätter en lägre arbetsbörda. Vi kan konstatera att antalet ärenden/handläggare har pendlat mellan 25-30 stycken vilket är 40 till 50 procent lägre för medarbetare som inte arbetar inom projektet.

Jämfört övriga medarbetare på enheten och utifrån tidigare tidsmätningar i Västerås stad indikerar resultatet från tidsmätningen att handläggarna i projektet lägger något mindre av sin arbetstid på indirekt klienttid. Även om det inte är några påtagliga skillnader noterar vi att handläggarna i HASKY projektet lägger något mer av sin arbetstid på direkt klienttid samt intern och extern samverkan.

Upplevd arbetsbelastning

Möjligheten att arbeta i ett team med olika erfarenheter och kompetenser har haft en positiv påverkan för att minska den upplevda arbetsbelastningen då det bidragit till en känsla av stort kollegialt stöd i det vardagliga arbetet. I det här sammanhanget lyfts även att berörda handläggare haft bättre förutsättningar att mer aktivt kunna arbeta förebyggande med såväl klienterna som med andra berörda aktörer. Konkret har även projektet och satsningen medfört en ökad flexibilitet för att hantera situationer där exempelvis klienten av olika anledningar uteblir från sina möten.

En viktig grundförutsättning för att uppnå en tillfredsställande arbetsmiljö är att det finns en tydlighet i uppdraget och identifierade indikatorer som synliggör att verksamheten och den enskilda handläggaren ger rätt stöd till den enskilde klienten. Även om projektet riktat sig till en målgrupp som står långt från arbetsmarknaden kan vi konstatera att en stor del av

projektuppföljningen i projektet fokuserat på klientgenomströmningen. För såväl Gävle kommun som för många andra kommuner runt om i landet finns det ett behov av att arbeta fram mer specifika målsättningar och anpassade indikatorer som synliggör och nyanserar de resultat som uppnås med den här målgruppen.

Ekonomiska effekter

Generellt sett är den målgrupp som HASKY projektet avgränsats till i behov av försörjningsstöd i längre perioder. Det vill säga personer med fysisk och/eller psykiska ohälsa/missbruk som är i behov av utökat stöd och samverkan för att komma till egen försörjning. Utvärderingen visar att av de klientärendena som avslutats under projekttiden hade 83 stycken (78 %) av de avslutade klientärendena varit aktuella i mer än ett år innan avslut. Den genomsnittliga klienten hade även varit beroende av ekonomiskt bistånd i lite drygt tre år innan avslutats till i första hand Försäkringskassan. I sammanhanget kan nämnas att totalt fyra klienter erhållit ekonomiskt bistånd i mer än tio år innan avslut, varav den längsta varit aktuell i 18 år och fem månader innan den klienten gick vidare till arbete.

Utvärderingen bekräftar bilden av att en verksamhet/enhet med den här målgruppen har en låg klientgenomströmning. Inom ramen för denna utvärdering har det inte varit möjligt att ta fram och analysera tidigare års klientgenomströmning och jämföra detta mot de resultat som uppnåtts under projekttiden. En sådan jämförelse skulle ge en mer rättvisande bild av vilka effekter projektet haft i form av minskade utbetalningar. För att illustrera vilka volymer det trots allt handlar om och vilken potential det finns i att arbeta aktivt med den här målgruppen ges följande två räkneexempel;

- ▶ Om samtliga nu avslutade försörjningsstödstagare (107 stycken) under projekttiden varit i behov av ekonomiskt bistånd från kommunen i ytterligare ett år uppskattas den totala beräknade besparingen i och med avslut till 7 538 576 kronor.
- ▶ Vid ett antagande om att projektet bidragit till att förkorta klienternas behov av ekonomiskt bistånd med 6 månader reduceras den ursprungliga besparingen till cirka 3,5 mnkr.

Samtidigt får man i sammanhanget inte glömma bort att den ekonomiska aspekten i form av minskade utbetalningar av försörjningsstöd endast är en del i de resultat en snabbare genomströmning bidrar till sett ur såväl ett klient- som medarbetarperspektiv (förutsatt att den ökade genomströmningen leder till mer permanenta lösningar för den enskilde).

Inledning och bakgrund

Bakgrund

Många människor med långvarig arbetslöshet, psykosociala problem eller andra hälsomässiga problem riskerar att hamna i en gråzon mellan myndigheter och de olika ersättnings- och vårdsystemen. Det beror på att deras problem ibland inte självklart faller inom någon viss myndighets ansvarsområde. Det finns då en risk att människor skickas runt mellan socialtjänsten, Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och hälso- och sjukvården, vilket ofta resulterar i att insatserna blir både kortsiktiga och ineffektiva. För den enskilda individen kan det också vara mycket svårt att förstå en strikt arbets- och ansvarsfördelning mellan olika myndigheter.

Tendensen är vidare att de ärenden som blir kvar för utbetalning av försörjningsstöd månad efter månad innehåller mer och mer komplexitet. Det har i vissa delar skett en överföring till kommunen för att se till att invånare får sin försörjning tryggad och det blir då ett ansvar för kommunen (försörjningsstöd) att stödja, hjälpa, motivera för att komma till egen/ annan försörjning.

På grund av personalomsättning, växande arbetsmängd, mycket stress och en snäv budget upplever många biståndshandläggare runt om i landet att deras arbetssituation är ansträngd. Dessutom är det inte ovanligt att biståndshandläggare får utstå en del kritik både för saker de gör och för sådant de inte gör.

Mot bakgrund av ovan har Gävle kommun sedan september 2013 haft ett projekt med fokus på försörjningsstödstagare som står långt från arbetsmarknadens förfogande. D.v.s. tyngre ärenden med missbruk och/eller psykisk ohälsa där även många är utförsäkrade. I projektet har totalt fem handläggare ingått.

Syftet med utvärderingen

Syftet med uppdraget är att VISION skall få en oberoende utvärdering av HASKY projektet som påbörjades i september 2013. I uppdraget ska följande aspekter beaktas;

- ▶ I vilken utsträckning har berörda handläggare kunnat arbeta i enlighet med projektets intentioner avseende arbetssätt och förutsättningar i form av antalet ärenden osv?
- ▶ Hur har projektet påverkat handläggarnas upplevda arbetssituation?
- ▶ Vilka ekonomiska effekter har projektet haft för berörd verksamhet?
- ▶ Hur har projektet löpande följts upp och utvärderats under projekttiden?

Genomförande

En web-baserad enkätundersökning har genomförts under två veckor för de fem handläggarna som berörs i utvärderingen i syfte att få en bild över handläggarens tidsfördelning, brukartid, samverkan och övrig tid. Undersökningen omfattade även de fyra medarbetarna som tillhör enheten men som inte ingår i HASKY projektet. Detta för att få en mindre kontrollgrupp med handläggare med likartad målgrupp som arbetar med ett mer traditionellt arbetssätt. För att ytterligare synliggöra eventuella skillnader i arbetssätt har även uppgifter från Västerås stad (2012) använts i studien där motsvarande metod använts.

Intervjuer har genomförts med samtliga medarbetare i HASKY teamet. Dels i helgrupp och dels i djupintervjuer utifrån en semi strukturerad intervjuguide. Även representanter från de medarbetare som inte ingått i projektet har medverkat i gruppdiskussionerna.

Utvärderingen har vidare omfattat en genomgång och analys av befintligt dokumentation kring projektet och statistik avseende ärendemängd och antalet avslutande ärenden.

Vad handlar HASKY modellen om?

Totalt är fem handläggare involverad i HASKY projektet. Sett till antal årsarbetare omfattar projektet ca 4,5 stycken. Målgruppen för projektet är personer med fysisk och/eller psykiska ohälsa/missbruk som är i behov av utökat stöd och samverkan för att komma till egen försörjning. De huvudsakliga orsakskoderna för teamet är:

- ▶ Arbetshinder sociala skäl
- ▶ Sjukskriven med läkarintyg, ingen sjukpenning
- ▶ Arbetslös, ingen ersättning alternativt otillräcklig ersättning

Projektet avser att intensifiera och synliggöra vilka möjligheter det finns för de klienter som ingår i projektet på deras resa till att bli självförsörjande. Antingen via anställning eller via aktivitets/sjukersättning från Försäkringskassan då man inte står till arbetsmarknadens förfogande. Alternativt utreda och identifiera vilka andra möjlighet till självförsörjning som finns.

Projektet ska präglas av täta besök med en uttalad målsättning att alla klienter får träffa en handläggare varannan månad och att utöka förutsättningarna och möjligheterna till hembesök.

Vidare ska projektet ske i tät samverkan med Arbetsförmedling, Försäkringskassan och psykiatri/sjukvården via kontinuerlig kontakt med bland annat rehab koordinators på psykiatri samt inom sjukvården för gemensamma besök samt planering. Medarbetarna som ingår i projektet ska ha ärendegenomgång en gång i veckan.

För projektet ska statistik sammanställas kring vilka som avslutas till egen försörjning och vilka som inte har rätt till annan försörjning. Statistiken ska innehålla uppgifter om när

personen blev aktuell, när den avslutades, vilken självförsörjning personen gått till alternativt ersättning som minskar behovet av försörjningsstöd, hur mycket bidrag/månad som betalats ut (ett snitt görs på tre månader) och hur mycket det minskade behovet av försörjningsstöd blir på ett år.

En gång i kvartalet ska en genomgång och sammanställning ske av ärendelistor, vilka går/har gått mot självförsörjning, hur många avslut och till vad klienten gått till.

Resultat

Antal aktuella ärenden i HASKY projektet

Projektet utgår från att de fem medarbetarna som ingår i teamet har färre ärenden såväl på individnivå som för gruppen som helhet. Dels för att skapa bättre förutsättningar för att få till det personliga mötet och dels för att skapa utrymme för såväl intern som extern samverkan.

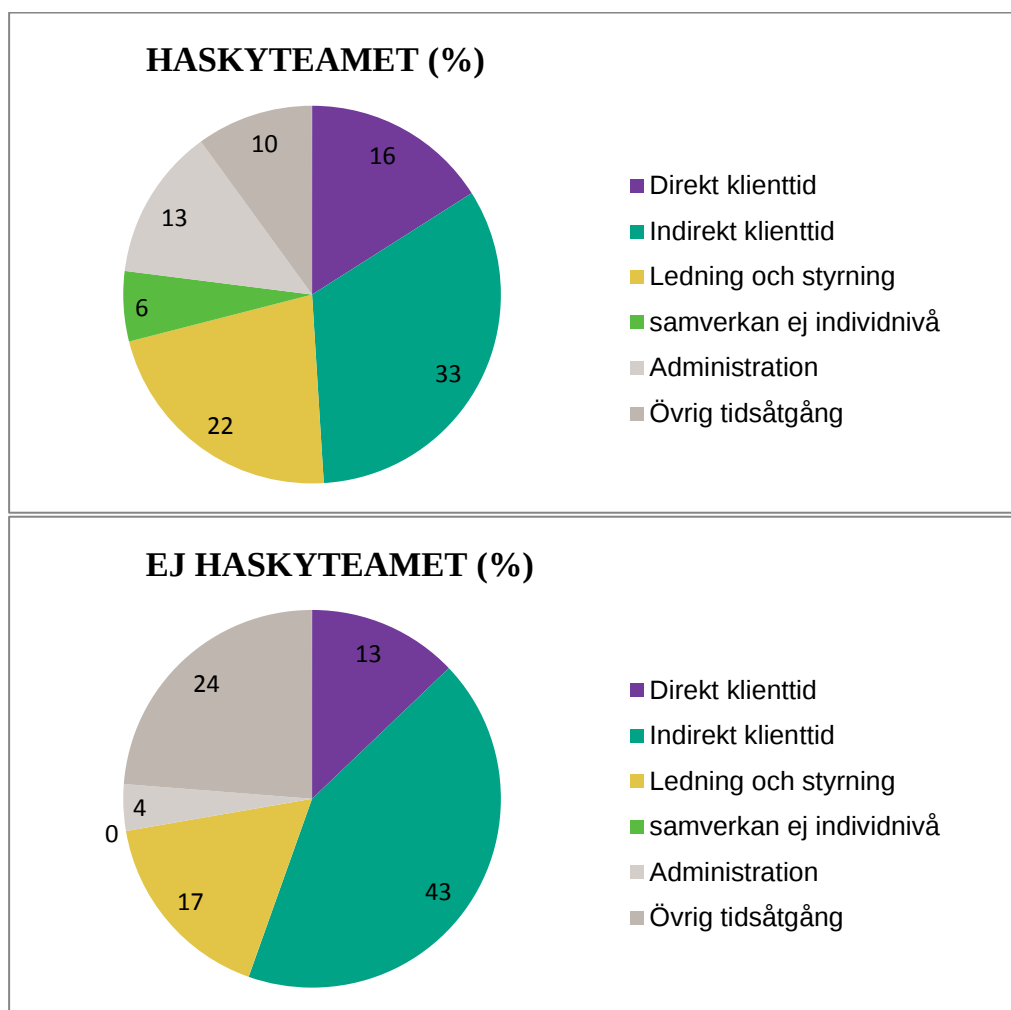
Då projektet startade upp 1 september 2013 hade teamet totalt 111 ärenden. 1 december 2014 hade HASKY teamet totalt 121 ärenden. Beroende på tjänstgöringsgrad och frånvaro har antalet ärenden/handläggare pendlat mellan 25-30 stycken. Då totala antalet ärenden i rehabteamet pendlat mellan 280 och 300 ärenden medför det att de medarbetare som inte ingått i HASKY projektet haft mellan 45-50 ärenden var att hantera. Inflödet har enligt de intervjuade varit förhållandevis jämt och med en jämn fördelning mellan nybesök direkt till teamet och överföringar från andra team. Kopplat till teamet finns även en assistent med ansvar för administrativ hantering i samband med utbetalning.

De intervjuade lyfter en rad fördelar med att kunna arbeta med ett mindre antal ärenden. Här lyfts bland annat bättre förutsättningar att sätta sig in i och före en mer kontinuerlig diskussion och dialog med övriga aktörer som finns runt klienten. I det vardagliga arbetet framförs även möjligheten och flexibiliteten att exempelvis snabbt kunna erbjuda tid för nytt besök utifall att klienten i fråga av olika anledningar inte dyker upp på överenskommen tid.

Vad lägger handläggarna sin tid på?

I diagram 1 på nästa sida framgår att indirekt klienttid är det som upptar den största delen av arbetstiden för såväl de medarbetarna som ingår i HASKY som för de som inte ingår i teamet. För HASKY teamet 33,2 procent jämfört med de handläggare som inte ingått i HASKY där 42,6 av arbetstiden är indirekt klienttid. För båda grupperingarna är det framförallt utredning – journalföring som utgör den största underkategorin.

Diagram 1 Fördelning av arbetstid för medarbetarna i HASKY teamet och de medarbetare som inte ingår i projektet



Efter indirekt klienttid har HASKY teamet använt 22 procent av arbetstiden till det som kategoriseras till ledning och styrning vilket huvudsakligen går att hänföra till underkategorin utbildning/information.

Vidare används 16 procent av arbetstiden för HASKY teamet till direkt klienttid jämfört med de medarbetarna som inte ingår i HASKY där 12,6 procent av arbetstiden är direkt klienttid. Totalt 5,8 procent av arbetstiden har under mätperioden gått till intern och extern samverkan som inte rör enskild klient. Under motsvarande tidsperiod har ingen samverkan förekommit på den här nivån för de medarbetarna som inte ingår i HASKY teamet. Se även bilaga 2 och 3 för sammanställning av resultatet från tidsmätningen.

Jämförelse med tidigare genomförd tidsmätning

Utifrån tidigare tidsmätningar PwC genomfört för Västerås stad¹ kan konstateras att även där la berörda team störst andel av sin arbetstid på indirekt klienttid och då uteslutande på utredning och journalföring. Under mätperioden la då de berörda teamen 36,2 procent av totala arbetstiden på ovan nämnda arbetsuppgift.

I Västerås hade de vid tillfället för tidsmätningen framförallt två team vars målgrupp till viss del kan jämföras med målgruppen i HASKY projektet. *Utredning vuxna* vars klienter hade konstaterade arbetshinder, exempelvis långvarigt beroende, psykiska funktionshinder och annan betydande problematik. Aktuella för teamet bedömdes inte kunna ta ett arbete utan insatser och hade ofta misslyckats i olika aktiviteter. Behov av ytterligare utredning och motivation till rehabilitering fanns ofta.

Även i Västerås stads *team komplettering* återfinns klienter som till sin karaktär till viss del återfinns i målgruppen för HASKY teamet. Här återfanns klienter i behov av kompletterande försörjningsstöd till grundinkomst (heltid), långvarigt sjukskrivna som väntar på/inte beviljas ersättning från försäkringskassan, klienter med hinder där inga krav ställs på aktivitet och långvarigt studerande. Arbetet består i att bevaka beslut hos försäkringskassan, förmedlingsärenden, utreda arbetshinder, motivera till och följa upp insats/aktivitet/behandling. Specifikt från dessa båda team kan nämnas att;

- ▶ Team komplettering var det team under perioden som la mest tid på indirekt klienttid (totalt 58 procent) och för team utredning vuxna (47,6 procent).
- ▶ Kompletteringsteamet var ett av de team som då la mest tid på övergripande samverkan (3,4 procent)
- ▶ Handläggaren inom såväl team utredning vuxna som kompletteringsteamet uppgav att de arbetade aktivt med fem - sex ärenden. Under perioder med hög ärendebelastning blev planeringen schablonmässigt gjord.
- ▶ Kompletteringsteamet hade störst ärendevariation. Teamet hade en låg genomströmning av ärenden i förhållande till övriga team. Periodvis upplevde teamet att de var tvungna att prioritera bort klientbesök och hembesök för att endast koncentra sig på att säkerställa utbetalningarna till klienterna.

Reflektion ärendemängd och fördelning mellan olika arbetsuppgifter

I projektet är satsningen på färre antal ärenden (Mellan 40 och 50 % färre ärenden per handläggare) en av de mest påtagliga skillnaderna jämfört ordinarie verksamhet. Grundtanken med färre ärenden är att ge bättre förutsättningar till utökat stöd och samverkan för klienterna

¹ Rapport Handläggning av försörjningsstöd Västerås stad, januari 2012

att komma till egen försörjning. Vår erfarenhet är att handläggarna vid en hög upplevd ärendebelastning resulterar i att det personliga mötet med den sökande blir lidande då prioriteringar görs av beräkning och bedömning kring rätt till ekonomiskt bistånd.

Samtidigt är vår erfarenhet att ett minskat antal ärenden inte med automatik genererar de positiva effekter som eftersträvas. Här krävs aktiv styrning och ledning för att handläggarna faktiskt arbetar mer aktivt med sina ärenden. Vidare visar våra tidigare erfarenheter att exempelvis organisationsförändringar och hög personalomsättning i kombination med handläggarnas erfarenhet och kompetens är minst lika viktiga komponenter för att nå de mål som eftersträvas som ärendemängden i sig.

Sett till vad handläggarna i HASKY lägger sin tid på indikerar resultatet från tidsmätningen att handläggarna i projektet lägger;

- ▶ Något mindre av sin arbetstid på indirekt klienttid
- ▶ Något mer av sin arbetstid på direkt klienttid
- ▶ Mer av sin arbetstid på intern och extern samverkan

Vidare indikerar tidsmätningen att handläggarna i HASKY teamet lägger mer av sin arbetstid på utbildning och informationsmöten samt har mer generella telefonkontakter med olika aktörer som inte går att hänföra till specifik klient. Enligt några av de intervjuade utgör den här typen av kontakter och relationsbyggande en påtaglig framgångsfaktor för mer specifik samverkan och samordning i andra sammanhang.

Slutligen bör även nämnas att ärendemängden och genomströmningen av ärenden även är beroende av vilka insatser som finns tillgängliga för att möta de arbetshinder klienterna har. För personer med missbruksproblematik och psykiatriska problem är det inte helt enkelt att utforma ändamålsenliga och relevanta insatser. Tillgången på insatser är också av naturliga skäl beroende av andra huvudmäns resurser.

Hur har handläggarnas upplevda arbetssituation påverkats?

De intervjuade lyfter som tidigare nämnts en rad fördelar med att kunna arbeta med ett mindre antal ärenden. De intervjuade upplever att de har bättre kännedom och förutsättningar att få till en fungerande samverkan med andra aktörer. Dels i att skapa en samsyn i roll och ansvarsfördelningen och dels i den kontinuerliga kontakten runt den enskilde klienten.

Vidare upplever de intervjuade att teamet som sådant med en mix av kompetenser och erfarenheter utgör en bra grund för det kollegiala stödet i vardagen. Möjligheterna till att kraftsamla kring den här målgruppen har även bidragit till att flera ärenden kunnat avslutas. Se även kap. 4.4 för mer detaljerad information kring antalet avslutade ärenden. Att följa upp det enskilda ärendet och sätta in rätt insatser ger även enligt de intervjuade en positiv känsla av att de faktiskt bidrar och hjälper den enskilde på dess väg mot egen försörjning.

Samtidigt upplever de intervjuade att HASKY projektet vänder sig till en komplex målgrupp och att det inte alltid är så lätt att definiera och tydliggöra vad som är ett lyckat resultat och vilka mål som bör finnas. Antal avslutade ärenden är bara en indikation som enligt flera av de intervjuade måste kompletteras med andra för individen och därmed även för teamet relevanta milstolpar.

Flera av de intervjuade upplever nämligen att det övergripande målet om egen försörjning allt för ofta kopplas ihop med enbart avslut och det finns även en uppfattning bland flera av de intervjuade att många aktiviteter och prioriteringar de senaste åren präglats av denna målsättning. Det senaste året har även styrningen mot kontroll och motverkande av felaktiga utbetalningar blivit mer påtaglig.

Slutligen har en utmaning under projektperioden varit att några medarbetare i såväl HASKY teamet som i rehabteamet i stort varit sjukskrivna. Även om inte antalet ärenden/handläggare påverkats i någon större utsträckning upplever de intervjuade att det periodvis varit svårt att hålla på de kriterier för målgruppen som HASKY specifikt skulle verka för.

Reflektion upplevd arbetssituation

Ytterligare en målsättning med satsningen och HASKY projektet är att minska den upplevda arbetsbelastningen bland berörda handläggare. Utifrån resultatet från utvärderingen kan vi konstatera att framgångsfaktorer för projektet har varit;

- ▶ Möjligheten att arbeta i ett team. D.v.s. att de har varit totalt fem handläggare med olika erfarenheter och kompetenser som tillsammans bidragit till en känsla av stort kollegialt stöd i det vardagliga arbetet
- ▶ Bättre förutsättningar att mer aktivt kunna arbeta förebyggande med såväl klienterna som med andra berörda aktörer.
- ▶ Ökad flexibilitet för att hantera situationer där exempelvis klienten av olika anledningar uteblir från sina möten.

En viktig grundförutsättning för att uppnå en tillfredsställande arbetsmiljö är att det finns en tydlighet i uppdraget och identifierade indikatorer som synliggör att verksamheten och den enskilda handläggaren ger rätt stöd till den enskilde klienten. Även om projektet riktat sig till en målgrupp som står långt från arbetsmarknaden kan vi konstatera att en stor del av projektuppföljningen i projektet fokuserat på klientgenomströmningen. För såväl Gävle kommun som för många andra kommuner runt om i landet finns det ett behov av att arbeta fram mer specifika målsättningar och anpassade indikatorer som synliggör och nyanserar de resultat som uppnås med den här målgruppen.

Ekonomiska och verksamhetsmässiga effekter

Under projekttiden har uppföljning kontinuerligt förts över antalet klienter som avslutas till egen försörjning och vilka som inte har rätt till annan försörjning. Vidare har teamet fört och sammanställt statistik om när klienten blev aktuell, när den avslutades, vilken självförsörjning personen gått till alternativt ersättning som minskar behovet av försörjningsstöd, hur mycket bidrag/månad som betalats ut (ett snitt görs på tre månader) och hur mycket den beräknade besparingen blir på ett år. En gång i kvartalet under projekttiden har en mer omfattande genomgång av ärendelistorna genomförts för att få en överblick över vilka som går/har gått mot självförsörjning, hur många avslut och till vad klienten gått till.

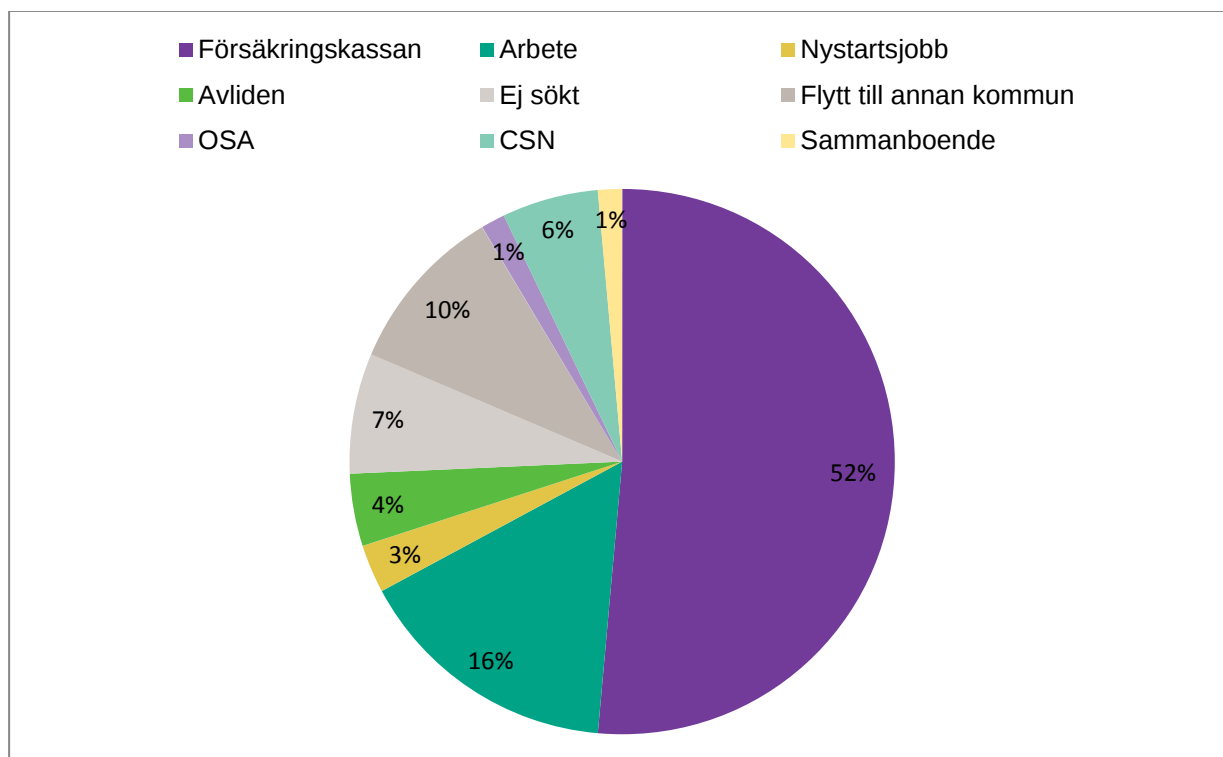
Av nedanstående tabell 1 framgår antalet ärenden som HASKY-teamet avslutat under 2013 och 2014, sett till helår och per kvartal. Då HASKY projektet startade i september 2013 redovisas av naturliga skäl inga uppgifter för de två första kvartalen år 2013.

Tabell 1 Avslutade ärenden 2013 och 2014

	Antal	Andel
Avslutade ärenden 2013	36	
- Varav Kvartal 1	...	...
- Varav Kvartal 2	...	...
- Varav Kvartal 3	23	64 %
- Varav Kvartal 4	13	36 %
Avslutade ärenden 2014	71	
- Varav Kvartal 1	25	35 %
- Varav Kvartal 2	11	15 %
- Varav Kvartal 3	24	34 %
- Varav Kvartal 4	11	15 %

Under det tredje kvartalet år 2013 avslutades 23 ärenden, samtliga under kvartalets sista månad. Under 2014 som var teamets första hela verksamhetsår avslutades 71 ärenden. Som framgår av ovanstående tabell avslutades flest ärenden under första och tredje kvartalet under 2014. Utifrån teamets egen sammanställning har totalt tre klienter av de som avslutats under projekttiden återaktualiserats.

Diagram 2 Avslutsorsaker HASKY teamet 2014



Av totalt 36 avslutade ärenden i HASKY teamet under 2013 avslutades flest ärenden – 16 stycken (44 %) till Försäkringskassan och för 2014 avslutades 36 ärenden (52 %) till kassan vilket även framgår av diagram 2 ovan.

Via tabell 2 nedan kan vi konstatera att totalt 83 stycken (78 %) av de avslutade klientärendena under projektperioden hade varit aktuella i mer än ett år innan avslut. I sammanhanget kan även nämnas att 18 klienter varit beroende av ekonomiskt bistånd i mer än fem år innan avslut.

Tabell 2 Sammanställning av tidsperiod klienterna varit aktuella för försörjningsstöd innan avslut

Tidsperiod	2013 (%)	2014 (%)	Totalt under projektperioden (%)
Aktuella < 6 månader	1 (3)	7 (10)	8 (7)
Aktuella 6 mån – 1 år	8 (22)	8 (11)	16 (15)
Aktuella > 1 år	27 (75)	56 (79)	83 (78)
Totalt antal ärenden	36	71	107

Utifrån tabell 3 nedan framgår att den genomsnittliga klienten varit beroende av ekonomiskt bistånd i lite drygt tre år innan avslutats till i första hand Försäkringskassan. I sammanhanget kan även nämnas att totalt fyra klienter erhållit ekonomiskt bistånd i mer än tio år innan avslut, varav den längsta varit aktuell i 18 år och fem månader innan den klienten gick vidare till arbete.

Tabell 3 Genomsnittlig tidsperiod samt längsta och kortaste tid med ekonomiskt bistånd innan avslut

	2013	2014
Genomsnittlig tid per ärende	3 år 2 månader	3 år 3 månader
Aktuell kortast tid	5 månader	5 månader
Aktuell längst tid	13 år 10 månader	18 år 5 månader

Antaget att samtliga försörjningsstödstagare (107 stycken) som nu avslutats under 2013 och 2014 hade varit i behov av fortsatt ekonomiskt bistånd från kommunen i ytterligare ett år uppskattas den totala beräknade besparing i och med avslut till 7 538 576 kronor.

Under 2014 skedde vidare en återbetalning från Försäkringskassan på totalt 906 731 kronor² för 26 av ärendena som avslutades till Försäkringskassan under perioden.

Reflektion ekonomiska och verksamhetsmässiga effekter

Generellt sett är den målgrupp som HASKY projektet avgränsats till i behov av försörjningsstöd i längre perioder. Det vill säga personer med fysisk och/eller psykiska ohälsa/missbruk som är i behov av utökat stöd och samverkan för att komma till egen försörjning. Utvärderingen visar att av de klientärendena som avslutats under projektiden hade 83 stycken (78 %) av de avslutade klientärendena varit aktuella i mer än ett år innan avslut. Den genomsnittliga klienten hade även varit beroende av ekonomiskt bistånd i lite drygt tre år innan avslutats till i första hand Försäkringskassan. I sammanhanget kan nämnas att totalt fyra klienter erhållit ekonomiskt bistånd i mer än tio år innan avslut, varav den längsta varit aktuell i 18 år och fem månader innan den klienten gick vidare till arbete.

² Socialtjänsten kan få tillbaka pengar från Försäkringskassan när Försäkringskassan beviljar och betalar ut en förmån retroaktivt. Detta gäller när socialtjänsten betalat ut bistånd för försörjningen för samma period (107 kap. 5§ Socialförsäkringsbalken).

Utvärderingen bekräftar bilden av att en verksamhet/enhet med den här målgruppen har en låg klientgenomströmning. Inom ramen för denna utvärdering har det inte varit möjligt att ta fram och analysera tidigare års klientgenomströmning och jämföra detta mot de resultat som uppnåtts under projektiden. En sådan jämförelse skulle ge en mer rättvisande bild av vilka effekter projektet haft i form av minskade utbetalningar. För att illustrera vilka volymer det trots allt handlar om och vilken potential det finns i att arbeta aktivt med den här målgruppen ges följande två räkneexempel;

- ▶ Om samtliga nu avslutade försörjningsstödstagare (107 stycken) under projektiden varit i behov av ekonomist bistånd från kommunen i ytterligare ett år uppskattas den totala beräknade besparingen i och med avslut till 7 538 576 kronor.
- ▶ Vid ett antagande om att projektet bidragit till att förkorta klienternas behov av ekonomiskt bistånd med 6 månader reduceras den ursprungliga besparingen till cirka 3,5 mnkr.

Samtidigt får man i sammanhanget inte glömma bort att den ekonomiska aspekten i form av minskade utbetalningar av försörjningsstöd endast är en del i de resultat en snabbare genomströmning bidrar till sett ur såväl ett klient- som medarbetarperspektiv (förutsatt att den ökade genomströmningen leder till mer permanenta lösningar för den enskilde).

Bilagor

Bilaga 1 Resultat Web enkät tidsmätning

	TOTALT		HASKY		EJ HASKY	
	Tid (h)	Andel (%)	Tid (h)	Andel (%)	Tid (h)	Andel (%)
Direkt klienttid						
Samtal/möte med klient	27,5	5,2	21,9	6,3	5,7	3,0
Hembesök	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Samtal med klient och samverkanspart, internt inom IFO	4,2	0,8	2,0	0,6	2,2	1,2
Samtal med klient och extern samverkanspart (samråd)	15,5	2,9	13,0	3,8	2,5	1,3
Telefonsamtal med klient	27,4	5,1	16,2	4,7	11,2	6,0
Övrig tid med klient, ange vad:	3,9	0,7	1,8	0,5	2,1	1,1
Indirekt klienttid						
Utredning - journalföring	104,7	19,7	56,9	16,5	47,8	25,5
Möten med samverkanspart kring enskild klient, internt inom IFO	2,8	0,5	1,2	0,3	1,7	0,9
Möten med samverkanspart kring enskild klient, externt	8,7	1,6	8,0	2,3	0,7	0,4
Telefonsamtal som rör enskild klient	18,1	3,4	14,1	4,1	4,0	2,1
Planeringstid kring enskilda ärenden	16,6	3,1	10,3	3,0	6,3	3,3
Beredskap, beredning	25,1	4,7	7,3	2,1	17,8	9,5
Övrig indirekt brukartid, ange vad:	18,3	3,4	16,8	4,9	1,5	0,8
Ledning och styrning						
Möte med arbetsledning	14,4	2,7	3,4	1,0	11,0	5,9
Extern handledning	7,0	1,3	5,0	1,4	2,0	1,1
Handledning med konsulent	13,0	2,4	7,0	2,0	6,0	3,2
Stöd/handledning medarbetare	14,7	2,8	3,6	1,1	11,1	5,9
Utbildning/information	58,3	10,9	56,3	16,3	2,0	1,1
Samverkan ej individnivå						
Intern samverkan inom kommunen	9,7	1,8	9,7	2,8	0,0	0,0
Extern samverkan	10,5	2,0	10,5	3,0	0,0	0,0
Administration						
Administration - som ej går att hänföra till specifik klient	18,0	3,4	15,4	4,4	2,6	1,4
Telefonsamtal - som ej går att hänföra till specifik klient	3,3	0,6	3,3	1,0	0,0	0,0
Deltagande i arbetsgrupper	29,8	5,6	25,8	7,5	4,0	2,1
Övrig tidsåtgång						
Gångtid/restid	14,4	2,7	8,2	2,4	6,2	3,3
Sjuk	18,0	3,4	0,0	0,0	18,0	9,6
Semester	14,2	2,7	11,2	3,2	3,0	1,6
Friskvård	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Övrigt, ange vad:	34,6	6,5	16,6	4,8	18,0	9,6
Totalt	532,4	100,0	345,4	100,0	187,0	100,0

Bilaga 2 Resultat Web enkät uppdelat per område

	TOTALT		HASKYTEAMET		EJ HASKYTEAMET	
	Tid (h)	Andel (%)	Tid (h)	Andel (%)	Tid (h)	Andel (%)
Direkt klienttid	78,4	14,7	54,9	15,9	23,6	12,6
Indirekt klienttid	194,2	36,5	114,6	33,2	79,6	42,6
Ledning och styrning	107,4	20,2	75,3	21,8	32,1	17,2
Samverkan ej individnivå	20,2	3,8	20,2	5,8	0,0	0,0
Administration	51,0	9,6	44,5	12,9	6,6	3,5
Övrig tidsåtgång	81,1	15,2	36,0	10,4	45,2	24,2
Totalt	532,4	100,0	345,4	100,0	187,0	100,0

Arbeta smartare, få tredubbel vinst

– ett projekt inom socialtjänsten i Gävle

För frågor om rapporten, kontakta:

Kristina Folkesson, socialpolitisk strateg
kristina.folkesson@vision.se
08 789 63 83

eller Visions förbundsordförande

Veronica Karlsson
veronica.karlsson@vision.se
08 789 63 19

Presskontakter

Maria Martinsson, pressekreterare
maria.martinsson@vision.se
070 655 50 48

Nina Odermalm Schei, presschef
nina.odermalmschei@vision.se
073 056 70 33