

# ”Vi blev syndabockar i socialtjänstens systemskifte”

När jag började läsa inledningen på antologin *Bortom systemskiftet, mot en ny gemenskap*, väcktes minnen till liv. Tråkiga minnen, men även en bekräftelse på att vi hade varit syndabockar i ett system. (En recension av *Bortom systemskiftet* kommer senare av Heléne Nellvik och Claudette Skilving – reds anm)

**Då jag lämnade mitt arbete inom socialtjänsten 2010 och gick i pension** var jag trött, mycket trött. Sista åren som chef blev en ständig kamp för att hävda socialt utsatta människors rätt att få hjälp, en rättighet som urholkades alltmer. Jag kan inte säga att jag lyckades, kanske därav den stora tröttheten. Det var under en period där antalet hemlösa i Stockholm hade ökat samtidigt som allmännyttan och hyreslägenheter gjordes om till bostadsrätter. Vägen för de hemlösa till en bostad var lång.

Varje år fick vi en budget som innebar besparingar på flera miljoner. När jag tillträdde fanns ett underskott på 12 miljoner. Detta menade ledningen berodde på att min föregående chef varit alltför slapphänt mot personalen (drygt 90-tal anställda och ca 1 000 hemlösa klienter varje år). Nu låg förväntningarna på mig att effektivisera. Jag var ny och visste mycket lite om verksamheten och utgick från att den informationen jag fick stämde. Det jag inte visste var att man inom kommunen nu infört ett nytt sätt att organisera budgetverksamheten i bästa nyliberal anda. Man räknade upp summan för kommande budget, men alltid lite lägre än beräknad kostnadsökning. Därtill höjde man alla avgifter på behandlingshem, härbärgen och stödboenden, något som inte heller togs med i budgeten, vår enhet betalade för hundratal personer i dessa boenden varje år. Slutsatsen var att det var chefen och personalens fel som inte höll budgeten.

Under 00-talet infördes även New Public Management/NPM och vi fick tillsammans med en konsult ägna timmar åt att beskriva på detaljnivå vad vi gjorde. I budgetarbetet och med NPM fanns inget intresse för vad som var framgångsrikt i vårt arbete med hemlösa. I allt detta tidskrävande arbete var fokus på HUR vi arbetade med våra rutiner. Två unga ekonomer (mellan 25 och 30 år) anlätades av ett stort danskt företag, de hade ingen erfarenhet av socialt arbete och skulle nu vägleda ett 50-tal erfarna socialarbetare på vår enhet. Ledningsgruppen hade ett 100-procentigt förtroende för dem och deras kompetens inom NPM. Vårt uppdrag enligt socialtjänstlagen att hjälpa hemlösa till ett självständigt liv såg de som ett störande hinder. Vad hade egentligen klienterna med det här att göra?

**Inte klarade vi att eliminera underskottet** då kostnadsökningarna hela tiden åt upp det vi lyckades spara. Sista åren granskades vi flera gånger av konsulter. Hur vi beslutade, hur vår ledningsgrupp fungerade, hur vi skötte vårt budgetarbete. Allt granskades minutiöst och när de inget fann som de kunde anmärka på, startades en ny granskning. Jag var *för* demokratisk sa förvaltningschefen, vi fattade för få beslut, vi var inte effektiva, till slut blev hela administrationen misstänksamma mot vår enhet och framförallt mot mig som chef. Trots det hade jag och min personal ägnat massor av tid och kraft åt att hitta besparingar. Vi sa upp två fältlokaler och minskade personalen med tio personer, vi förhandlade med olika stödboenden för att få billigare dygnskostnader, vi startade ett projekt och fick stöd för att inrätta ett mer stadigvarande boende för hemlösa istället för att skicka dem till härbärgen. Det blev bättre för de hemlösa som slapp jaga härbärgesplatser varje dag samtidigt som det blev billigare.

Sista halvåret jag arbetade blev jag uppkallad till förvaltningschefen en gång i veckan för att gå igenom budgeten. Ett slags förhör. Tidsandan var så att på andra håll fick socialchefer gå med omedelbar verkan. Fortfarande fick

jag behålla min tjänst, men jag kände att jag satt löst.

Trots detta fortsatte vårt utvecklingsarbete. Vi startade en öppen del i verksamheten, dit man kunde komma oanmäld, få en kopp kaffe och en pratstund med en klok och empatisk socialsekreterare och vi startade ett brukarråd med några av våra klienter. Med AI (artificiell intelligens) och MI-grupper (motiverande samtal) arbetade vi för att stärka nykterhet och återgång till samhället.

**Vi mötte drygt 1 000 hemlösa varje år.** Vi ville inte svika utan uppmuntra dem som ville sluta med sitt missbruk. Dessa ambitioner var inget som ledningen uppskattade. I stället fick vi veta av högsta ledningen att vi borde avsluta vårt arbete med våra klienter efter sex veckor. Efter dessa veckor borde det sociala arbetet vara klart.

*Det är bara socialsekreterarna som inte vill släppa sina klienter för att de ska känna sig behövda och viktiga.*

I brukarrådet kritiserades vi däremot av våra brukare som sa: *När vi fått en försökslägenhet och blivit nyktra behöver vi jättemycket stöd och då vill socialtjänsten avskriva oss. Den svåraste perioden är att inte falla tillbaka i missbruk och hemlöshet. Ni sviker oss.*

När jag slutade var jag trött, budgeten var i balans, men inte jag. Det nya sättet att beräkna budget på och NPM motverkade ett gott socialt arbete. Vi försökte kombinera vårt professionella arbete med att följa ledningens krav, det blev svårt och i mitt tycke ohållbart långsiktigt. En utveckling som fortsatt och som nu fått många socialsekreterare att fly från yrket och en socialtjänst som brottas med dåligt rykte. Under 00-talet har konsulter, ledning och administratörer successivt tagit makten över kärnverksamheten, där de professionellas erfarenheter inte respekteras.

Vi äldre socialarbetare är minst sagt bekymrade över utvecklingen, men glada över att inte vara där. Jag har haft många roliga meningsfulla år inom socialtjänsten, men de sista

åren grävde ett stort hål i mig som fortfarande gör lite ont när jag tänker på den tiden. Nu finns forskning som beskriver det jag och personalen fick utstå (och många med oss).

*Claudette Skilving*