

# Projekt Barn och Ungdom

---

Vid Enskede-Årsta-Vantörs  
stadsdelsförvaltning

Anita Brynje

2012-11-09

## **Inledning**

Förvaltningsledningen vid Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltning har beslutat att barn- och ungdom respektive vuxenverksamheten inom avdelningen Individ- och familjeomsorg ska ses över och följas upp. Enheten för arbete och försörjning har nyligen genomgått översyn och omfattas inte i detta uppdrag. För översynen av barn- och ungdomsenheterna har undertecknad, Anita Brynje, anlitats. Utöver den interna översynen inom avdelningen kommer även Socialförvaltningen att göra en granskning av Utredningsenheten för barn och ungdom utifrån ett brukarperspektiv.

Arbetet har letts av en styrgrupp bestående av Leif Sjöholm stadsdelsdirektör, Lena Holmdahl biträdande stadsdelsdirektör, Vlasta Marcikic avdelningschef Individ-och familjeomsorg samt Fredrik Jurdell, avdelningschef Stadsövergripande sociala frågor på Socialförvaltningen. Sekreterare i styrgruppen har varit Åsa Winfridsson utredare vid Individ- och familjeomsorg. Kontinuerliga lägesrapporter har lämnats till styrgruppen.

## **UPPDRAGET**

Syftet med översynen har varit att utvärdera och utreda vilka resultat som barn- och ungdomsenheterna har uppnått utifrån tidigare översyn och de organisatoriska förändringar som gjorts inom verksamheten sedan 2010 - dels för att säkra upp att det som var beslutat genomförts, dels att se vad som är viktigt att utveckla vidare.

## **METOD**

Översynen har genomförts i form av ett projekt där förändringsprocesser har initierats parallellt med själva faktainsamlingen. En projektgrupp bildades under min ledning för att följa och reflektera över utvecklingen under själva projektiden. Den har bestått av de två enhetscheferna Carina Strandberg och Margreth Hollbrant. Som administrativt stöd har utredare Åsa Winfridsson ingått i projektgruppen. Översynen har genomförts genom intervjuer med medarbetare och chefer på de båda enheterna som hanterar barn och ungdom; Utredningsenheten för barn- och ungdom och Enheten för öppenvård barn- och ungdom. Intervjuerna har genomförts individuellt. Intervjuerna har fokuserat på följande områden: uppdrag, ärendeprocess, samverkan, resurser och förändringsbehov.

De som intervjuades anmäldes till projektledaren av respektive enhetschef, men alla anställda har haft möjlighet att själva kontakta mig för att lämna synpunkter. Utöver medarbetare har intervjuer genomförts med sektionschefer inom Barn-och ungdom som var anställda i augusti 2012 då projektet påbörjades, samt enhetscheferna för Arbete och försörjning och Vuxen. Totalt har 17 intervjuer hållits. De intervjuade har både lång och kort arbetslivserfarenhet, liksom lång och kort anställningstid i stadsdelen.

Arbetstagarorganisationerna har informerats om översynen genom samverkan och de har även fått kontaktuppgifter direkt till projektledaren.

Projektledaren har löpande förmedlat sina iakttagelser till styrgrupp och projektgrupp. Detta har sin tur lett till att vissa förändringar påbörjats under projekttidens gång.

## **VERKSAMHETSBEKRIVNING OCH ORGANISATION**

Barn och ungdomsverksamheten vid avdelningen Individ- och familjeomsorg i Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltning består av två enheter; Utredningsenheten för barn och ungdom och Enheten för öppenvård barn och ungdom. De, tillsammans med Enheten för arbete och försörjning och Enheten för utredning och öppenvård vuxna, utgör Individ- och familjeomsorgen. Se organisationskiss i slutet av detta dokument.

Utredningsenheten ansvarar för att ta emot, förhandsbedöma och utreda anmälningar/ansökningar/begäran som kommer från myndigheter, privatpersoner och andra. Öppenvårdens ansvar är att genomföra beslutade öppenvårdsinsatser samt ge råd och stöd.

## **PERSONAL**

Utredningsenheten för barn och ungdom består av 6 chefer och 52 medarbetare. Enheten har fem sektioner med varsin sektionschef, varav en sektionschefs tjänst har hållits vakant under 2012. Två personer är administrativa assistenter. Mottagningssektion inklusive kvinnofrid består av 11 tjänster, Utredningssektion 0-9 år 11 tjänster, Utredningssektion 10-15 år 9 tjänster, Utredningssektion 16-20 år 6 tjänster, Sektionen för familjevård och familjerätt 13 tjänster. Totalt har sex tillsvidareanställda slutat under perioden 1 januari – 31 oktober 2012 och elva har nyanställts tillsvidare under samma period. Under samma period har sex vikarier slutat och elva vikarier har anställts (ej timanställningar).

Enheten för öppenvård barn och ungdom består av 2 chefer + 25 medarbetare, varav en behandlartjänst har hållits vakant under 2012. Personalen är fördelad på Familjecentrum 16 tjänster (en vakans), MST-team 5 tjänster och Ungdomsmottagningen 4 tjänster. Totalt har två tillsvidareanställda slutat under perioden 1 januari – 31 oktober 2012 och fyra har nyanställts tillsvidare under samma period. Under samma period har även en vikarie slutat och tre vikarier anställts (ej timanställningar).

På Utredningsenheten för barn och ungdom anställdes samtliga chefer, enhetschef och fem sektionschefer i oktober 2010. Tre av sektionscheferna har slutat under 2011 och 2012. På Enheten för öppenvård har ingen chef slutat under 2011 och 2012.

## **ÄRENDEPROCESS**

Anmälningar, ansökningar och annan information inkommer till Mottagningssektionen, vars uppdrag är att göra förhandsbedömning och besluta om utredning ska inledas eller inte. Där hänvisas även sökanden till andra instanser och i vissa fall till direktkontakt med öppenvården. Om mottagningen inleder utredning lämnas ärendet över till utredningssektionerna som utreder och bedömer om det behövs någon form av insats i ärendet. En insats kan sättas in under pågående utredning. Efter genomförd utredning avslutas utredningen med eller utan insats. En insats ska alltid följas upp.

Öppenvården tar emot ärenden från utredningssektionerna där det bedömts att det finns behov av öppenvårdsinsats. Öppenvården kan även få ärenden direkt från mottagningen. Öppenvården tar även emot familjer som kontaktar enheten direkt och ger råd och stöd som inte är biståndsbedömd verksamhet.

Familjevården tar emot ärenden från utredningssektionerna efter beslut om familjevård och har ansvar för barnet under hela placeringstiden. Familjevården rekryterar och intervjuar även familjehemmen, efter att de gått Stockholms stads grundutbildning. Familjevården gör även förhandsbedömningar och utredningar i de fall det kommer ny information på de redan aktuella barnen och ungdomarna eller vid hemtagningsutredningar.

Inom familjerätten görs vårdnadsutredningar, faderskapsutredningar och andra utredningar enligt Föräldrabalken. Ansökningarna kan komma direkt från familjer, från tingsrätten, från Skatteverket, från övriga sektioner på enheten, från andra kommuner och i sällsynta fall från polisen.

## ÄRENDESTATISTIK

Antalet anmälningar/ansökningar under årets första nio månader har minskat med fyra procent jämfört med samma period 2010. I tabellen nedan åskådliggörs antal anmälningar/ansökningar som registrerats under tiden januari till september 2010-2012. Notera att samma individ kan vara aktuell i flera anmälningar/ansökningar under perioden. Data hämtat ur sociala system (Paraplyet).

**Tabell 1.** Antal registrerade inkomna anmälningar och ansökningar till Utredningsenheten för barn och ungdom per sektion under perioden jan-sep 2010-2012

Sektion/grupp	Jan-sep 2010	Jan-sep 2011	Jan-sep 2012
BoU Mottagning	66	1170	1178
Familjerätten+kontaktcenter	553	710	738
Familjevården		11	28
Utredning 0-9 år		135	100
Utredning 10-15 år	4	132	100
Utredning 16-20 år	1	89	89
Barn och ungdomsgrupp	1694	20	
<b>Totalt</b>	<b>2318</b>	<b>2267</b>	<b>2233</b>

Källa: Parainfo

I tabell 2 nedan framgår vad som hänt med de anmälningar och ansökningar som registrerats och det kan konstateras att utredning inleds i mindre utsträckning i år jämfört med 2010 och 2011.

**Tabell 2.** Status på de inkomna registrerade anmälningarna och ansökningarna till Utredningsenheten för barn och ungdom under perioden jan-sep 2010-2012

Status på anmälan/ansökan	Jan-sep 2010	Andel av totalen	Jan-sep 2011	Andel av totalen	Jan-sep 2012	Andel av totalen
Ny utredning inleds	1520	65,6%	1261	55,6%	1006	45,1%
Redan aktuell person	1	0,0%	157	6,9%	293	13,1%
Utredning inleds ej	779	33,6%	840	37,1%	718	32,2%
Ej åtgärdad	0	0,0%	4	0,2%	216	9,7%
Ej åtgärdad där akten gallrats	18	0,8%	5	0,2%	0	0,0%
<b>Totalt</b>	<b>2318</b>	<b>100,0%</b>	<b>2267</b>	<b>100,0%</b>	<b>2233</b>	<b>100,0%</b>

Källa: Parainfo

## Resultat

### ÄRENDEPROCESSEN

Formellt hur ärenden ska behandlas enligt lagstiftning och riktlinjer finns dokumenterat och tillgängliga inom förvaltningen. De intervjuade känner till att detta finns inom stadens intranät kompletterat till viss del med lokala rutiner. BBIC-konceptet är förankrat och något som diskuteras fortlöpande. Alla är medvetna om att det ska följas vid mottagande av anmälningar och ansökningar, vid förhandsbedömningar, inledande av utredningar och beslut. En satsning har gjorts som har implementerats väl och medfört hög medvetenhet hos medarbetarna. På vissa håll har så kallade skrivdagar införts för att säkerställa dokumentationen. Dock finns fortfarande brister i själva "basarbetet" med att arbeta efter BBIC-modellen. Arbetet har förbättrats men inte nått ända fram ännu.

### ORGANISATION OCH UPPDRAG

Inom Barn-och ungdom finns tre nivåer:

1. avdelningsnivå
2. enhetsnivå
3. sektionnivå

Medarbetarna inom varje sektion uppfattar att de har ett tydligt uppdrag kring vad de ska utföra inom sin sektion. De ska arbeta med inkommande ärenden till respektive sektionen. Varje sektionsschef har ansvar för sin verksamhet, sin personal och sin budget. Däremot finns otydlighet mellan sektionerna och med de två nivåerna över. Mellan sektionerna handlar det mest om HUR-frågor, t.ex. hur hantera ärenden där flera barn är inblandade. För det mesta löser sig frågorna i de enskilda individärendena genom att socialsekreterare talar direkt med varandra och "gör upp" alternativt att cheferna kontaktar med varandra. Olikskheterna i nivåer – fem sektioner och en enhet för öppenvård känns onaturlig och främjar inte ett helhetstänk för Barn- och ungdom.

#### *Rollen enhetschef - avdelningschef*

Enhetschefernas roll är oklar liksom sambandet mellan enhetschef och avdelningschef. Frågan kring vad en enhetschef respektive en avdelningschef ansvarar för har uppkommit genom projektets gång. Vidare har ifrågasatts nyttan av att organisera verksamheten i en stor utredningsdel (inklusive mottagning, familjevård och familjerätt) samt en mindre öppenvårdsdel i två separata enheter. Följden blir lätt en utveckling med olika "tänk" och syn på arbetet. Detta kan naturligtvis motverkas genom gemensamma möten över gränserna vilket dock skett i mycket liten omfattning.

### *Mottagningssektionen*

Mottagningssektionens existens ifrågasätts inte av någon, utan upplevs som mycket bra och avlastande för utredarna. Inom mottagningen bedöms 10-dagarsregeln för förhandsbedömningar vara ett stressmoment och hinns inte med. Ett påstående från andra medarbetare är att mottagningen överarbetar och i det närmaste gör klart utredningar ibland - "hur hinner de jobba så grundligt på mottagningen, det är ju inget kvar när ärendena kommer till utredningssektionerna!" Förhandsbedömningarna blir omfattande och drar ut på tiden. Socialsekreterarna på mottagningen kan ibland även själva göra en utredning och besluta om insats direkt. Behov av att utveckla och förenkla arbetet inom mottagningen finns.

Kvinnofridsteamet beskrivs som ett utmärkt redskap i det sociala arbetet men förhållandet till mottagning och utredningssektioner behöver förtydligas. Teamets uppdrag är inte att bedriva utredningar men det förekommer att utredning inte inleds med hänvisning till att teamet finns.

### *Utredningssektionerna*

Utredningssektionerna har samma och tydliga uppdrag (utredningar) men arbetar olika kring vad som utreds och hur det sker. För närvarande finns tre sektioner men det pågår en dialog om det ska vara tre eller två utredningssektioner. Dialogen mellan sektionerna och mottagningen varierar och därmed också arbetsättet. Samsynen kring om och hur ärenden med funktionshinder ska utredas behöver t.ex. slås fast.

18 - 20-åringar är lägst prioriterade inom Barn- och ungdom. I förhållande till Vuxenenheten innebär detta att man som 20-åring på Barn- och ungdom är en icke-prioriterad målgrupp medan man inom Vuxenenheten är prioriterad som 21-åring.

### *Öppenvården*

Öppenvården har hög tillgänglighet för invånarna som kan ringa direkt dit för information, råd och stöd. Ett representativt citat är detta: "öppenvården med bland annat föräldramottagningen är mycket bra. Men uppdraget kan förtydligas mer och skulle kunna utvidgas"

### *Familjevård och Familjerätt*

Familjevård och familjerätt upplevs ha tydliga uppdrag och beskrivs som två självständiga grupper inom sektionen. Inom sektionen finns flera socialsekreterare som arbetat länge och har hög kompetens. Familjerätten har för långa

utredningstider avseende bland annat nedläggning av faderskap och adoption. Administrationen kring enkla faderskapsärenden är sårbar och otillräcklig. Detta har bland annat fått till följd att väntetiderna för närvarande är väsentligt längre än det bör.

### *Tillgänglighet och bemötande*

Tillgängligheten verkar vara god med relativt bra mottagningstider. Jourtelefon finns hela dagen förutom vid lunch. Bemötandet mot invånarna bedöms som i stort positivt. Fortlöpande information och utbildning av växelpersonal är nödvändig så att inte samtal styrs fel i onödan, till exempel beträffande redan aktuella ärenden. Ibland inkommer till mottagningen samtal som ska till andra enheter, exempelvis mottagningssektionen för försörjningsstöd.

### **KOMPETENS**

Många socialsekreterare har lång erfarenhet och är starkt engagerade i sitt arbete. De verkar kunniga, duktiga och lämpliga för arbetet. Fortlöpande kompetensutveckling erbjuds, mycket genom staden centralt till exempel nämns BUSS-utbildning, Signs-of-safety.

### **SAMVERKAN INTERNT**

Samverkan mellan socialsekreterare fungerar bra, även i enskilda ärenden. Det efterfrågas dock fler och mer utvecklade gemensamma mötesfora, som stärker "kittet". Ett citat som speglar detta är: "Vi är små öar". Innehåll i enhetsmöten och andra mötesfora bör planeras och metodfrågorna lyftas upp. Samverkan inom organisationen bygger i dagsläget på personliga möten. Det behövs strukturer - en plattform - som värnar och underhåller samverkan.

### **SAMVERKAN MED ANDRA AVDELNINGAR OCH EXTERNT**

Budgetansvaret och besparingar upplevs hämmande för kvalitetsutvecklingen och en vanlig frågeställning är möjligheten att slippa betalningsansvar. Det framförs att istället bör lösningar tas fram utifrån en gemensam samsyn där kvalitet och ekonomi vägs ihop vid ställningstagande till insatser. Detta skulle antagligen vara mer resurseffektivt. Samverkan mellan såväl enhetschefer som avdelningschefer bör således förstärkas utifrån ett gemensamt helhetsuppdrag.

### **RÄTTSSÄKERHET OCH AVVIKELSEHANTERING**

Signaler har framkommit att ärenden i alltför stor utsträckning hänvisas till andra. Barn riskerar att ramla mellan stolarna. Inom organisationen finns otydlighet i budskap när man ska öppna utredning eller inte. Förhandsbedömningar tenderar även att bli alltför långa och ta alltför lång tid. Ingen systematisk



avvikelseberättelser sker när 10-dagarsregeln inte följs. Utredningar inleds i för få fall, mottagningen bör snabbare inleda utredning och flytta över ansvaret till utredningssektionerna. Utredningssektionerna ska i sin tur genomföra utredning och inte direkt lägga ned den, vilket förekommer. Utredningar avslutas utan tillräckligt underlag och trots att det i bedömningen finns återkommande anmälningar. Det har framkommit att utredningar förlängs utan delegationsbeslut och avvikelseberättelser.

Beträffande familjerättsärenden framförs att arbetet är eftersatt och att utredningstiderna överskrids. En avvikelsegenomgång pågår och åtgärder ska vidtas.

### **RESURSER**

Ekonomi inom Barn-och Ungdom är bekymmersam och är ett ständigt samtalsämne. Medarbetarna har mycket att göra, men situationen upplevs bättre nu än tidigare. Det finns snedfördelning i arbetsbelastning och inom olika arbetsmoment. Familjerätten förefaller underdimensionerad. Administrationsstödet behöver tydliggöras och utvecklas. Mycket energi går åt till onödiga diskussioner kring budget och ansvar. Exempel på kommentarer är följande:

- resurser i form av arbetssätt borde ses över
- omfördela resurserna inom organisationen. Pengar och socialsekreterare finns men de används fel.
- det finns outnyttjade resurser som inte används, men vi måste tänka kreativt för hitta dom.

### **KOMMUNIKATION**

Av intervjuerna framgår att medarbetarna är dåligt informerade om vad som pågår i stadsdelen i stort. Intranätet används i mycket liten utsträckning som informationskälla. Möten används inte för dialog. Det behövs ”mer återkoppling uppifrån” som någon uttryckte det. ”Delaktighet – känns som det bara är på pappret” är ett annat citat.

### **LEDNING OCH STYRNING**

Inom varje sektion verkar många vara nöjda med sin egen chef. Dock ser man att samverkan brister cheferna sinsemellan och att styrningen uppåt och nedåt brister. Det är otydligt vad ”ledningen” vill. Med ledning menar man enhetschef och avdelningschef. Det är oklart var frågorna stannar. Det budskap som kommer ”uppifrån” är att göra allt för att hålla budget.

## **KULTUR**

Det finns ett stort engagemang hos alla intervjuade och de vittnar också om att detta finns inom hela organisationen. Samhörighet finns inom grupperna och man trivs med sina arbetsuppgifter och arbetskamrater. Man bryr sig om varandra och hjälper varandra.

- det är väldigt engagerade medarbetare här – det vill jag skicka uppåt – värna om det!
- mycket kunskapsfokusering, kunskapsförmedling- det blir för mycket!
- jag skulle vilja ha mer positiv energi in i vår grupp
- jag tycker det är kul att jobba här!

## **Slutsatser - rekommendationer**

### **VISION OCH BUDSKAP**

En samsyn behövs inom hela organisationen kring vikten att främja målgruppen Barn- och ungdom. Förhållningssätt, viljeinriktning och tydliga budskap kring verksamhetskvalitet parallellt med kostnader bör kommuniceras ut i organisationen. Vilken "mission" har medarbetarna? Förmedla värderingar, teamkänsla och ledord som "familjen i fokus". Vad innebär det i det konkreta vardagsarbetet? Invånarna i stadsdelen ska välkomnas, hänvisas och inte motas.

### **LEDNING OCH STYRNING – FOKUS BARN-UNGDOM**

Röda tråden från högsta till lägsta chefsnivå måste tydliggöras och ett tätt samarbete komma till stånd. Barn- och ungdomsfrågor bör lyftas rätt in i den högsta ledningsgruppen. Den gemensamma styrningen mellan alla avdelningschefer på förvaltningsnivå bör stärkas och vikten av samverkan utifrån en gemensam helhetssyn poängteras. På avdelningschefsnivå bör avdelningschefen direkt styra med en gemensam ledning inklusive enhetschef.

### **METODUTVECKLING OCH SYSTEMATISKT KVALITETSARBETE**

Samverkan mellan grupper och individer hur arbetet ska utföras bör stärkas. Tolkningar kring hur riktlinjer ska utföras är spretiga och hänvisas till cheferna på lägsta nivå. Kompetensen bland medarbetarna är i många fall hög och bör tillvaratas. Mål – uppföljning – avvikelser - förbättringsåtgärder ska vara en levande process, Ärenden som riskerar att falla mellan stolarna bör särskilt uppmärksammas och budgeteras.

### **KOMMUNIKATION**

Kommunikationen bör utvecklas. Hemsidan bör användas som ett praktiskt informationshjälpmedel där såväl nyheter presenteras som konkreta förändringar, beslut i ledningsgrupper, nyanställda etc. Dialogmöten bör användas dels för att skapa en "vi"-känsla och dels för att tydliggöra det konkreta samarbetet som behövs för olika målgrupper och i individärenden. Avdelningschef bör fortlöpande ge information via nätet och/eller möten.

### **LUST OCH GLÄDJE**

Chefer och enskilda medarbetare behöver fortlöpande återkoppling med bekräftelse och stöd att arbetet fortskrider på rätt väg enligt övergripande vision och budskap. Kvalitetsfrågor och utvecklingsarbete bör stimuleras. Goda exempel bör delges övriga. Om delaktigheten i utvecklingsarbetet är stor ökar effektiviteten och förbättringsförslag kommer bäst underifrån. Löpande information om hur allt

utvecklingsarbete fortskrider bör lyftas upp och delges inom såväl ledningsgrupper som på politisk nivå. Vikten av bra introduktion och mottagande av nya arbetare kan inte nog betonas. Den fackliga samverkan kan inom detta område vara av stort värde.

### **STAB OCH ADMINISTRATION**

Staben och övriga administratörer kan utnyttjas mer och på ett effektivare sätt. Stabens roll som avdelningschefens högra hand och stöttning av chefer bör tydliggöras. Roller och uppdrag mellan administratörer på stabsnivå och enhetsnivå bör samordnas och tydliggöras. Inom sektionerna bör administrativt stöd finnas för att underlätta basprocesserna.

### **ORGANISATION MED CHEFSSTÖD**

Barn och Ungdom bör som organisation genomsyras av mer chefsstöd. Barnperspektivet bör vara mer i fokus inom förvaltningen och hela organisationen lyftas upp. En avdelningschef bör ägna sig helt och hållet åt Barn och Ungdom och få direkt stöd av stadsdelsdirektör med ledningsgrupp. Detta skulle innebära att Individ- och Familjeomsorgen består av dels en avdelning för Barn och Ungdom och dels en avdelning för Arbete/Försörjning och Vuxen. Avdelningscheferna ingår i Ledningsgruppen för hela stadsdelsförvaltningen och där utarbetas det gemensamma helhetsbudskapet och gemensamma förhållningssätt kring samverkan för stadsdelsområdets invånare. Avdelningscheferna har uppdrag att tydligt styra sin verksamhet enligt gällande lagar, riktlinjer och politisk viljeinriktning inom den kvalitetsnivå och de budgetramar som gäller.

Avdelningschefen för Barn- och Ungdom bör i sin tur direkt leda sektionscheferna. Till avdelningschefens förfogande finns också en enhetschef som har samordnande uppgifter mellan sektionerna samt uppdrag att i övrigt bistå avdelningschefen i ledning av verksamheten. En enhetlig samsyn kring barnperspektivet implementeras som genomsyrar alla nivåer inom ledningen. Alla sektionschefer har ett tydligt ansvar för verksamhet, personal och budget. Frågor som inte kan lösas på sektionsnivå eller som berör flera sektioner lyfts till avdelningsnivå och därifrån vid behov in i förvaltningens ledningsgrupp.

För det direkta arbetet med själva ärendeprocessen är det viktigt att det finns ett nära och enhetligt chefsstöd, vilket är otillräckligt idag. Ungdomsärenden över 18 år bör lämpligen handläggas av Individ- och Familjeomsorgens andra avdelning med vissa undantag. Denna grupp ungdomar bör närmare preciseras och avgränsningar göras så att ingen ungdom "ramlar mellan stolarna", Beroende på

hur många ärenden som kvarstår efter en överflyttning av äldre ungdomar blir sektionerna två alternativt tre inom BoU.

Beträffande familjerätt pågår för närvarande samtal kring en gemensam organisation med två övriga stadsdelsområden.

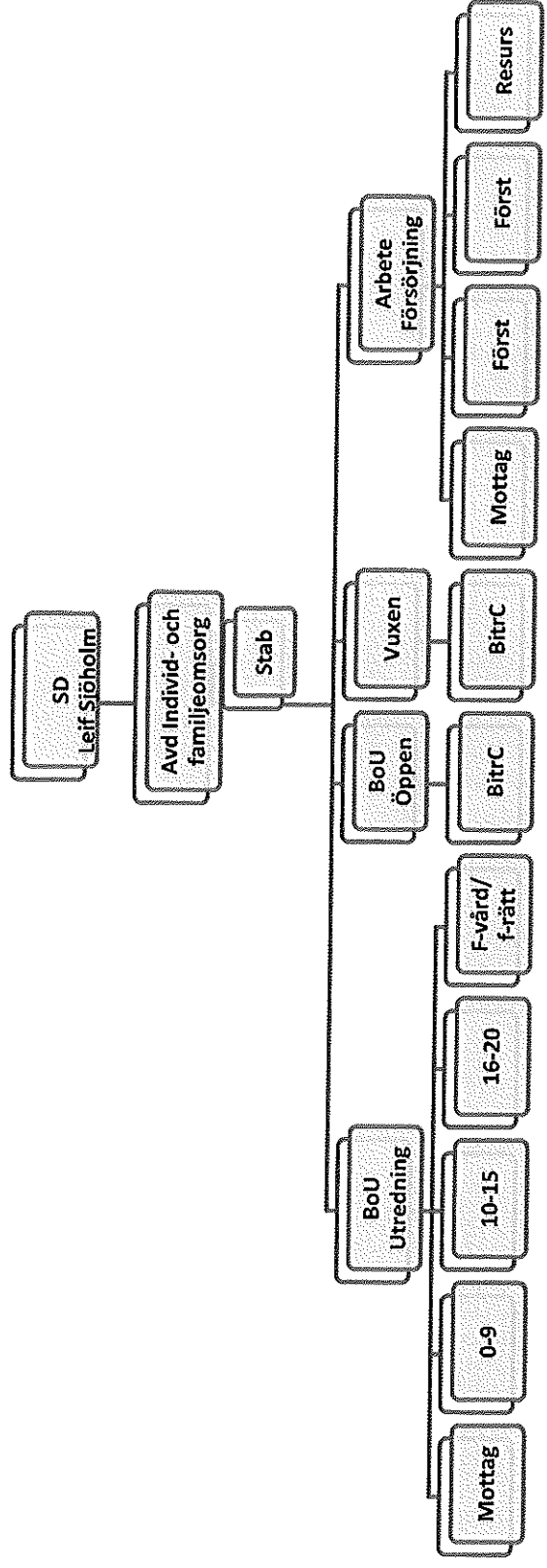
Förutom det direkta stödet av chefer är arbetet inom respektive sektion beroende av ett fullgott stöd för administrativt arbete. I själva ärendehantering är också socialsekreterarna beroende av gedigen handledning – antingen av närmaste chef eller av annan handledare.

## **SAMMANFATTNINGSVIS**

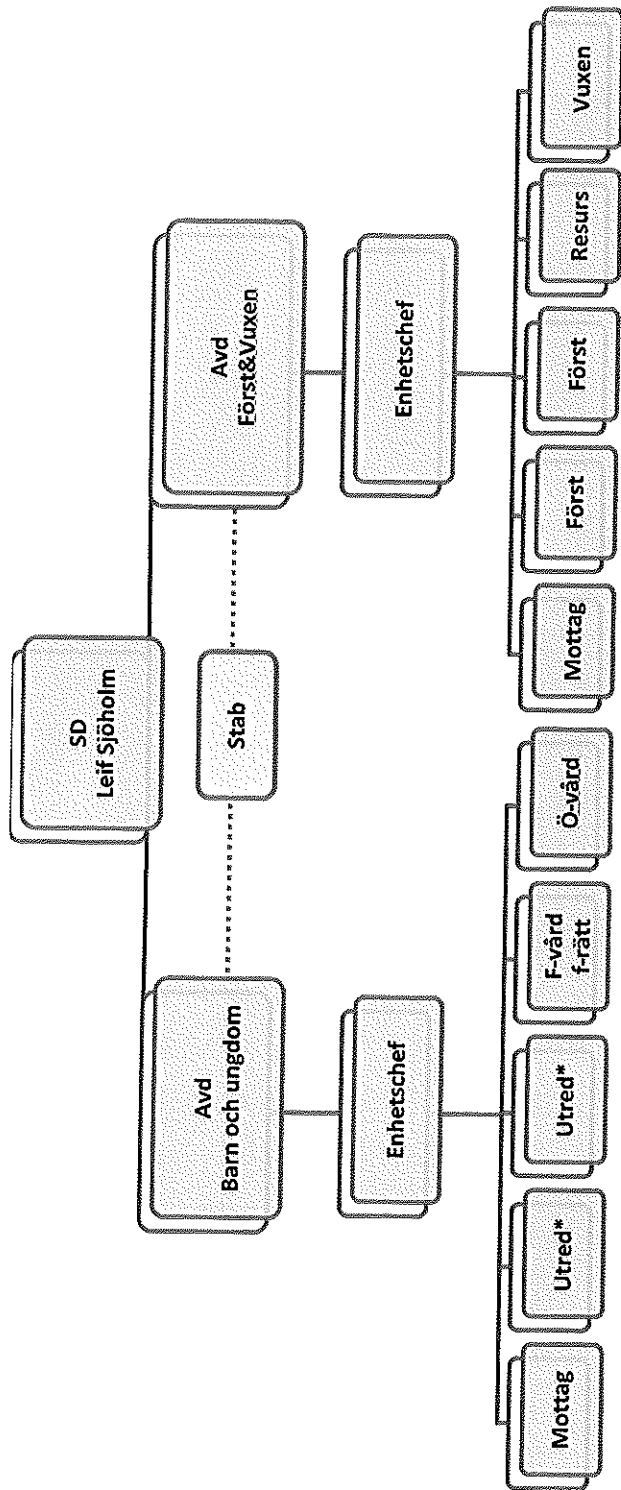
Bedömningen är att det finns god kompetens bland medarbetarna inom Barn- och Ungdom och goda möjligheter till utveckling. Rättssäkerheten inom organisationen är dock inte tillräcklig. Målbild, chefsstöd, metodsamtal, dialog och kommunikation måste utvecklas väsentligt.

Den interna samverkan mellan chefer bör stärkas och avdelningen ledas med en större tydlighet och utifrån ett helhetsperspektiv inom hela förvaltningen. Det engagemang som finns bland medarbetarna är en bra grund för fortsatt utvecklingsarbete. Arbetet under det kommande året bör präglas av ett nära ledarskap och utvecklingsarbete. För att få största möjliga effekt bör Barn-och Ungdom lyftas upp som en egen avdelning med särskilt stöd av stadsdelsdirektör. Avdelningschefen för Barn-och Ungdom bör i sin tur direkt leda sektionschefer i med stöd av enhetschef och stab. Mycket pekar på att den äldre åldersgruppen 18-20 år inte bör hanteras av Barn-och Ungdom. Beroende på hur denna fråga löses fastställs antal sektionschefer. Efter ett år görs en samlad bedömning hur arbetet bedrivits och vad som uppnåtts samt hur arbetet ska fortsätta.

Alternativ A (Dagens organisation)



Alternativ B



\*= Antal utredningssektioner är två eller tre beroende på hanteringen av 18-20-åringarna.