

Genomlysning av Individ- och familjeomsorgen

Fokus: Barn och ungdomsverksamheten



November 2015

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Inledning	4
Bakgrund	4
Syfte	4
Metod	5
Disposition	6
Genomlysning av styrning och ledning – Individ och familj	7
Inriktning	7
Organisation och process	9
Ledning och uppföljning	13
Genomlysning av styrning och ledning – Barn och ungdom	16
Inriktning	16
Organisation och process.....	17
Ledning och uppföljning	19
Analys Barn och ungdom	23
Förslag till fortsatt utveckling	26
Bilagor	27
Intervjupersoner	27
Intervjuguide.....	29

Sammanfattning

I samband med senaste verksamhetsplanen fick stadsdelsledningen i uppdrag av nämnden att nu gå vidare och genomföra en organisationsanalys av Individ- och familjeomsorgen, med ett särskilt fokus på enheten *Barn och ungdom*. Målet med genomlysningen har varit att skapa kunskap om hur verksamheten fungerar i förhållande till sitt uppdrag, med fokus på ledning och styrning samt kvalitet, effektivitet, likställighet, rättssäkerhet och resultat. Målet var också att vid behov generera förslag på fortsatt utveckling.

För genomförandet har en kombination av olika datainsamlings- och databearbetningsmetoder används: Dokumentstudier, intervjuer med medarbetare, chefer och förtroendevalda både enskilt och i grupp samt insamling av relevant statistik avseende exempelvis antal utredningar, handläggningstider och personalomsättning. Som utgångspunkt för analysen har Governos modell för styrning och ledning av offentlig verksamhet använts, vilken baseras på samspelet mellan inriktning, organisation och processer samt ledning och uppföljning. Modellen har legat till grund för såväl intervjuguide, analys som rapportutformning.

Individ- och familjeomsorg

Inom *Individ- och familjeomsorgen* är det *Fält och fritid* som har påverkats mest av det politiska skiftet hösten 2014, då frågorna nu står högt på den politiska agendan och enheten har fått fler direkta uppdrag från politiken. I flera fall har det funnits en otydlighet hur "särskilda uppdrag" ska hanteras inom avdelningen. Några förtroendevalda känner sig inte tillräckligt informerade samt anser att politiska frågor inte hanteras tillräckligt snabbt, och inom *Individ- och familjeomsorgen* finns en känsla av att inte "nå fram" till politiken. Viktigt framåt blir en stärkt tillit och respekt för varandras roller och ansvar samt att den rutin som förvaltningen tagit fram för genomförande av specifika uppdrag och förfrågningar, följs och löpande vidareutvecklas vid behov.

Ledningsgruppen inom *Individ- och familjeomsorgen* beskrivs fungera väl avseende de inre arbetet inom avdelningen. Det fokus som har varit på organisation, bemanning och kompetensutveckling har varit en nödvändig och lämplig prioritering. Däremot har strategiskt utvecklingsarbete (t.ex. metodutveckling) och arbetet mot nämnden (t.ex. uppföljning och utvärdering av resultat) inte prioriterats i samma utsträckning och inte heller fungerat tillfredsställande. En förflyttning av fokus pågår mot kvalitetsledning och systematisk uppföljning, vilket är viktigt att realisera i närtid. Det finns efterfrågan på kunskap och rapportering om resultat av både myndighetsutövning samt interna och externa insatser.

Barn och ungdom

Utifrån genomlysningen av Barn- och ungdomsverksamheten görs bedömningen sammantaget att **kvaliteten** i verksamheten är god och sannolikt har ökat under de senaste två åren. Detta bland annat med utgångspunkt i att den nya organisationen nu är etablerad och bemannad samt att arbetsbelastningen i nuläget är rimlig. Dock finns utvecklingspotential främst avseende den tämligen begränsade verksamhetsuppföljning som görs, och rapporteras, på ett systematiskt vis.

Även **likställighet och rättssäkerhet** kan ha utvecklats i positiv riktning under den organisationsförändring som har genomförts inom *Individ- och familjeomsorgen*. Den bedömningen görs framförallt utifrån att förvaltningen i ökad utsträckning håller "linjen", så att frågor hanteras på den organisatoriska nivå som har ansvar och mandat. Samtidigt visar genomlysningen att det finns behov av en övergripande diskussion kring bedömningar för att skapa en mer gemensam värdegrund, även om kommunikation och stöd kring specifika ärenden tycks fungera mycket väl.

När det gäller **effektivitet** visar genomlysningen att den viktigaste frågan för *Barn och ungdom* är att lyckas behålla den organisation och den bemanning som har etablerats. Det har utan tvekan varit resurskrävande att få organisationsstruktur, roller, ansvar, kompetens och medarbetare att "landa" så väl som det har. Efter denna nödvändiga satsning är det nu viktigt att kunna utgjuta

fördelarna av det – och säkerställa att medarbetarna även fortsatt känner samma engagemang. En knäckfråga är att få enheten att gå från nybyggeri till väletablerade arbetsformer som fortlöpande omprövas och utvecklas. Genomlysningen visar också att organisationen är väldimensionerad i nuläget, vilket möjligen innebär att den är något överdimensionerad på lång sikt när socialsekreterargruppen blivit mer erfaren. Då bör vissa resurser på biträdande- och samordningsnivå kunna riktas mer mot utvecklingsrelaterade uppgifter exempelvis metodutveckling.

Genomlysningen visar att *Barn och ungdom* är på väg åt rätt håll, och har tagit stora och nödvändiga kliv framåt, men genom att resultaten ännu inte följs upp på ett systematiskt sätt kan **resultaten** för barn och ungdomar i Spånga-Tensta inte heller bedömas. Här pågår arbete inom såväl enhet som avdelning, vilket är angeläget att prioritera.

Sammantaget pekar genomlysningen på att utvecklingen går åt rätt håll, men att det nu är angeläget att fortsatt utveckling snabbas på.

Förslag till fortsatt utveckling

För att stärka pågående utveckling och få snabbare utväxling på de satsningar som har gjorts föreslås att *Individ och familjeomsorgen* fokuserar mer på strategiskt utvecklingsarbete. Med de förstärkningar som gjorts i bemanning och omfördelning av uppdrag bör det nu vara möjligt att bedriva ett strukturerat och effektivt utvecklingsarbete. I första hand med fokus på:

- Utveckla systematiska metoder och arbetssätt för att följa upp verksamhetens resultat för barn och unga, både från interna och externa utförare.
- Vidareutveckla rutiner och format för rapportering till nämnd för att uppnå mer transparens.

Fortsatt utveckling bör också ske avseende roller och ansvar, arbetsmetoder och satsningar, medarbetarskap och ledarskap samt verksamhetsplanering.

Inledning

Bakgrund

I januari 2014 genomförde Stockholm stads socialinspektörer en granskning, som påvisade utvecklingsbehov av kvalitetsarbetet. Granskningen visade att stadsdelsförvaltningen framförallt behöver prioritera arbetet med att följa de tidsgränser för förhandsbesked och utredning, som lagstiftningen kräver. Likaså påvisades behovet av att utveckla uppföljningen av handläggningsrutiner och dokumentationen i enskilda ärenden.

Stadsdelsförvaltningen i Spånga-Tensta har under senare år genomfört ambitiösa förändringsarbeten inom Individ- och familjeomsorgen. Detta bland annat med fokus på ekonomiskt bistånd, för att säkerställa såväl kvalitet som effektivitet och en ekonomi i balans. Genomlysningar, organisationsförändringar, utvecklingsarbeten och uppföljningar har även genomförts på bredare front inom Individ- och familjeomsorgen.

I samband med senaste verksamhetsplanen fick stadsdelsledningen i uppdrag av nämnden att nu gå vidare och genomföra en organisationsanalys av Individ- och familjeomsorgen, med ett särskilt fokus på enheten *Barn och ungdom*. I fokus för uppdraget står ledning och styrning, samt kvalitetsrelaterade frågor. Analysen ska resultera i en beskrivning av hur verksamheten fungerar i förhållande till sitt uppdrag samt vid behov ge förslag på hur analysens resultat kan hanteras. Detta med inriktning på vilka förändringar som kan göras inom verksamhetens olika områden för att uppnå en så effektiv och rättssäker verksamhet som möjligt.

Mot bakgrund av detta har Governo AB anlåtits av stadsdelsförvaltningen för att genomföra en genomlysning av verksamhetens styrning och ledning. Resultatet av uppdraget presenteras i denna rapport.

Syfte

Syftet med uppdraget är att:

- Få en oberoende organisationsanalys av hur verksamheten inom Individ- och familjeomsorgen fungerar i förhållande till sitt uppdrag – med fokus på kvalitet, effektivitet och rättssäkerhet.
- Få en oberoende bild av hur projektet Trygg i Tensta fungerar idag, vilka resultat som uppnås samt vilka delar som kan införlivas i den ordinarie verksamheten.
- Få ett underlag för beslut om eventuella utvecklingsinsatser.
- Få ett underlag för återrapportering till nämnden avseende uppdraget.

Målen med uppdraget är att ge uppdragsgivaren:

- God kunskap om hur verksamheten inom Individ- och familjeomsorgen fungerar i förhållande till sitt uppdrag, med fokus på såväl ledning och styrning, som på verksamhetens kvalitet för klienter, anhöriga och medborgare.
- En tydlig bild av eventuella utvecklingsområden samt förslag till förändringar för ökad effektivitet, rättssäkerhet och likställighet.

Avgränsningar

Uppdraget omfattar Individ- och familjeomsorgen som helhet med ett särskilt fokus på:

- Myndighetsutövning inom Barn och ungdom (inklusive rollen som beställare av stöd/insatser)
- Projektet Trygg i Tensta

- Särskilda insatsgrupper (SIG) för barn och tonåringar (exkl. unga vuxna)
- Familjestöd (förvaltningens interna utförare av stöd/insatser)

Gränssytor mot andra verksamheter:

- Lokala BRÅ
- Stadens trygghetsarbete

Metod

Uppdraget har genomförts under augusti – september 2015 i tre faser enligt figuren nedan.



Inledningsvis planerades för uppdragets genomförande tillsammans med uppdragsgivaren. En projektorganisation upprättades och intervjupersoner samt relevant dokumentation för inläsning identifierades.

I fasen *verksamhetsgenomlysning* samlades data av olika slag in avseende ledning, styrning, organisation, kvalitetsarbete etc. Metodologiskt användes en kombination av olika datainsamlings- och databearbetningstekniker:

- Dokumentstudier av relevanta dokument, så som verksamhetsplaner, årsredovisningar, medarbetarundersökningar, brukarundersökningar och olika typer av riktlinjer och rutiner.
- Intervjuer med chefer och medarbetare inom avdelningen – både som enskilda intervjuer och som gruppintervjuer. Med syfte att identifiera centrala frågeställningar och få en första bild av aktuella styrkor och utmaningar intervjuades inledningsvis 4 chefer och nyckelpersoner inom verksamheten. Därefter genomfördes 18 intervjuer med totalt 31 medarbetare och chefer på olika nivåer (en sammanställning av intervjupersoner presenteras i bilaga 1). Sammantaget intervjuades alltså 37 personer.
- Insamling av övrig relevant data och statistik avseende exempelvis antal utredningar, handläggningstider, överklaganden och personalomsättning.

Analysen av insamlat material bearbetades och vidareutvecklas sedan av Governo och sammanställdes i denna slutrapport, som lämnades till uppdragsgivaren för faktagranskning i samband med projektavslutet.

Analysmodell

Som stöd för genomlysningen togs en analysmodell fram som stämde av med uppdragsgivaren i projektstarten.

Utgångspunkten i denna analysmodell är att det krävs ett samspel mellan tre viktiga byggstenar för en effektiv och rättssäker verksamhet som levererar hög kvalitet till dem som verksamheten finns till för:

- Inriktning – t.ex. lagrum, uppdrag, vision och mål.
- Organisation och processer – inkl. kultur och värdegrund samt roller, ansvar, kompetens, stöd och bemanning.
- Ledning och uppföljning – t.ex. ledningsformer, ledarstil och processer för årlig planering och uppföljning.



En styrmodell med en tydlig koppling mellan de tre delarna ger förutsättningar för en lärande organisation som har kraft att utvecklas och anpassas efter ändrade behov.

Värdet av god styrning och ledning är att bidra till att verksamheten skapar värde och resultat för dem den är till för – och dessutom rätt förutsättningar för medarbetarna att kontinuerligt utveckla organisationens processer.

Modellen har använts för att inkludera samtliga perspektiv i datainsamling och analys, med syfte att skapa en helhetsbild av verksamhetens styrning, ledning och utvecklingspotential.

Disposition

I rapportens inledande kapitel presenteras en introduktion till uppdraget. Därefter följer två kapitel som redovisar resultatet av genomlysningen – där ett kapitel har fokus på avdelningen för *Individ och familjeomsorg* som helhet och ett kapitel har fokus på enheten *Barn och ungdom*. Genomlysningen presenteras här med utgångspunkt i analysmodellens olika perspektiv och innehåller såväl en beskrivning av vad som framkommit i datainsamlingen som i Governos analys, inom respektive område. Initialt i de båda avsnitten om *Ledning och uppföljning* finns också normativa beskrivningar, för att ge en djupare kontext till genomlysningens resultat.

Därefter redovisas en fördjupad analys av verksamheten inom enheten *Barn och ungdom* med fokus på styrkor och utvecklingsområden avseende kvalitet, effektivitet, rättssäkerhet, likställighet och resultat.

Avslutningsvis presenteras sedan Governos förslag till fortsatt utveckling av verksamheten inom avdelningen som helhet.

Genomlysning av styrning och ledning – Individ och familj

Inriktning

Verksamheten inom *Individ- och familjeomsorgen* styrs bland annat av en mängd lagar, regler och förordningar från olika aktörer på olika nivåer. Som tidigare nämnts ställer det höga krav på en inriktning som tydliggör vilka lagar, regler, mål och värderingar som gäller och hur sambanden mellan dessa ser ut. Som en viktig förutsättning för stadsdelsförvaltningens inriktning ingår även Stockholms stads modell för verksamhets- och budgetplanering. Modellen innebär att förvaltningen, avdelningen och dess enheter "bryter ner" mål och uppdrag från Kommunfullmäktige på lokal nivå – vilket görs i stadens system för integrerad ledning och uppföljning.

Nedan presenteras det resultat som framkommit i genomlysningen avseende inriktningen för avdelningen *Individ- och familjeomsorg* som helhet.

- Avdelningens uppdrag kan definieras på flera olika sätt. Årligen definieras mål och åtaganden (på förvaltningens förslag) i enheternas verksamhetsplaner, och på löpande basis ges uppdrag genom enskilda nämndbeslut. Vid behov i den löpande verksamheten preciseras även uppdrag inom ramarna för verksamhetschefers ansvar och mandat. Till stöd finns kompetens i staben, exempelvis kring personalrelaterade frågor.
- I genomlysningen framkommer att det i samband med särskilda uppdrag finns otydlighet i hur uppdragen preciseras och genomförs. Här anser vi att det finns behov av att tydliggöra kommunikationskanaler och metod för genomförande inom individ och familjeomsorgen, för ett mer transparent och effektivt arbetssätt.
- Inom Individ- och familjeomsorgen har enheten *Fält och fritid* påverkats mest av det politiska skiftet i samband med valet 2014, då dessa frågor prioriteras högt på den politiska agendan i stadsdelen. Enheten upplever att de har fått fler direkta uppdrag från politiken, vilket påverkar det dagliga arbetet. Det har bland annat handlat om att starta upp en fritidsgård för tjejer i Hjulsta (i verksamhetsplanen för 2015) och om ansvaret för verksamheten i Blå Huset (en ungdomsgård som erbjuder kultur- och idrottsaktiviteter). Vi ser att hanteringen av uppdrag från politiken är ett utvecklingsområde för *Individ- och familjeomsorgen*. Se gärna vidare på sid 13.
- Delegationsordningen är ett centralt styrdokument och en viktig del i verksamhetens inriktning. I genomförda intervjuer framkommer att delegationsordningen har förändrats till viss del efter att nuvarande avdelningschef tillträdde. Färre beslut måste nu tas av avdelningschefen, vilket bland annat har resulterat i en minskad administration och färre tjänsteskrivelser – något som tidigare var en begränsande faktor. Kontinuerlig genomgång, revidering och uppdatering av delegationsordningen kan vara ett viktigt redskap för att stärka såväl effektivitet och rättssäkerhet i verksamheten.

Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete

- Enligt Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd (SOSFS 2011:9) ska det finnas ett ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete inom socialtjänsten. Detta innebär att det inom förvaltningen ska finnas ett ledningssystem med organisatorisk struktur, tydlig ansvarsfördelning, dokumenterade rutiner, identifierade processer och rutiner för uppföljning. Ledningssystemet för systematiskt kvalitetsarbete utgör därmed en central del i individ- och familjeomsorgens inriktning.
- Spånga-Tensta stadsdelsnämnd beslutade i slutet av 2012 om en grundstruktur för kvalitetsledningssystem som följer Socialstyrelsens föreskrifter. Därefter har verksamheterna

börjat bygga upp innehållet, men de olika enheterna inom avdelningen har kommit olika långt. Bromstengården uppges exempelvis ha kommit långt i arbetet, även avseende att identifiera processer. Även enheten för ekonomiskt bistånd har arbetat med att systematiskt samla rutiner och övriga dokument som ingår. Inom Barn och ungdom återstår en hel del kvar att göra i arbetet med identifiera processer och ta fram dokumenterade rutiner. Här ser vi dock att det är centralt att poängtera att enheten idag arbetar systematiskt med metodstöd som *Signs of Safety* och *BBIC*, som en del i kvalitetssäkring av handläggningen. Detta helt i linje med stadens beslut.

- Sammantaget kan vi konstatera att ledningssystemet för systematiskt kvalitetsarbete inte är implementerat inom avdelningen för Individ och familjeomsorg. Detta gäller tydliggörandet av främst roller och ansvar, processer samt dokumenterade rutiner. Detta har sedan länge identifierats som ett viktigt utvecklingsområde, som nu prioriteras av avdelningschefen och verksamhetscontrollern. Det innebär att det samlade arbetet med att implementera ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete för hela avdelningen nu drar igång. Centralt här är att arbetet samordnas, avgränsas och sker på en likvärdig nivå inom hela avdelningen, så att de olika enheterna tar fram dokument på liknande sätt, med liknande struktur och ambitionsnivå. En framgångsfaktor är att avdelningen, efter en tids vakans, nu har en dedikerad verksamhetscontroller som kan samordna arbetet inom avdelningen.
- Inom staden används ledningssystemet ILS (system för integrerad ledning och uppföljning av verksamhet och ekonomi) där "systemet" av verksamhetsplaner, kvalitetsplan, verksamhetsberättelser, tertiärrapporter mm ingår. Det är viktigt att säkerställa att detta tydligt kopplas samman med förvaltningens ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete. ILS kan utgöra en god grund för arbetet, om det kompletteras med de dokumenterade rutiner samt identifierade processer mm. som krävs.

Organisation och process

Individ och familjeomsorgen är en stor avdelning med ca 200 medarbetare. De senaste åren har det tillkommit enheter, först *Ekonomiskt bistånd* och senare *Fält och fritid*. Under hösten 2015 fördes socialpsykiatri över till avdelningen för äldre och funktionshinder. Vid tiden för denna genomlysning bestod organisation av sex enheter: Ekonomiskt bistånd, Beroendevård och socialpsykiatri, Barn och ungdom, Fält och fritid, Familjestöd samt Bromstensgården.

Nedan presenteras det resultat som framkommit i genomlysningen av avdelningen *Individ och familjeomsorg* som helhet.

- De senaste verksamhetsåren har arbetet inom organisationen påverkats av renodling av myndighetsutövning, effektiviseringsarbete och en hög personalomsättning. Många chefer och medarbetare är nya. Det har också tillträtt en ny stadsdelsdirektör och det finns en ny politisk majoritet från valet 2014.
- Individ och familj har, som tidigare nämnts, prioriterat att komma ikapp avseende handläggning av ärenden. Chefer och medarbetare har fokuserat på kompetensuppbyggnad. Planering, utveckling, uppföljning och utvärdering av resultat har inte fått samma utrymme.
- Genomlysningen visar dock att ledningsgruppen för *Individ och familjeomsorgen* fungerat tillfredsställande när det gäller det inre arbetet inom avdelningen. Chefsintervjuerna visar att ledningsgruppen arbetar på ett bra sätt och att man har en dagordning som fungerar. Det finns tid till informationsutbyte, diskussion och problemlösning. Man stödjer varandra när det behövs. Medarbetarna påtalar att cheferna också har avsatt tid till att stödja både grupper och individer.
- Det som inte fungerat tillfredsställande är strategisk utvecklingsarbete för avdelningen (utöver den organisationsutveckling som har genomförts) och arbetat gentemot nämnden. Flera chefer vittnar om att man är medveten om detta och att det nu står högt på agendan att göra något det vill säga vad behöver göras för att komma i fas med förväntningar från olika håll.
- Avdelningen för individ och familj behöver se över sina arbetsformer. Det är inte rimligt att nämndledamöter känner sig oinformerade eller att prioriterade politiska frågor inte hanterats tillräckligt snabbt inom *Individ- och familjeomsorgen*. Tillit och respekt för roller och ansvar bör vara vägledande för ett sådant arbete.

Här följer också sammanfattning av vad som framkommit i genomlysning avseende sociala insatsgrupper (SIG), samverkan kring Trygg i Tensta och utvecklingen av Familjestöd.

Sociala insatsgrupper för barn, 12-20 år (SIG)

Sociala insatsgrupper (SIG) är en strukturerad samverkansform på lokal nivå med socialtjänst, polis, skola och andra viktiga aktörer i den unges nätverk, som tillsammans koordinerar insatser för att stödja den unge att upphöra med kriminalitet.

Enligt intervjupersoner bygger samverkan på att socialtjänsten (en socialsekreterare) har huvudansvaret för att SIG kommer till stånd samt att individuella handlingsplaner utarbetas med tydliga mål för den unge. Både polis och socialtjänst kan komma med förslag på personer som man tycker skulle vara lämpliga för en SIG. Socialtjänsten beslutar om vem som är bäst lämpad för insatsen, och insatsen är tidsbestämd. Personen och föräldrarna tillfrågas och skriver på ett samtyckesformulär innan SIG-arbetet påbörjas.

SIG då och nu

Intervjupersoner beskriver att Spånga-Tensta startade en pilotverksamhet kring SIG under hösten/vintern 2011-2012. Fem SIG-grupper arbetade då parallellt och sedan dess har arbetet fungerat olika över tid, och periodvis har fler än fem grupper varit aktiva. Under perioden mars

2014 - augusti 2015 fanns inga SIG-grupper igång, medan det idag finns två SIG-grupper som leds av varsin SIG-samordnare inom *Barn och ungdom*.

Genomlysningen visar att det inom *Barn och ungdomsenheten* har förts återkommande diskussioner om varför arbetet med SIG stannade av. En orsak till detta uppges vara den omfattande personalomsättning som varit inom *Barn och ungdom* som innebar att i stort sett alla socialsekreterare som var insatta i SIG-metodiken slutade under 2014, liksom involverade chefer. Den nyrekryterade medarbetarna hade begränsade kunskaper om SIG, och den SIG-samordnare som anställdes i augusti 2014 har på grund av den stora personalomsättningen i huvudsak fått prioritera introduktion av nyanställda framför SIG.

Vidare uppger intervjupersoner att *Barn och ungdomsenheten* har ett samarbete med *Framtid Stockholm* som är en sammanslagning av enheter på Socialförvaltningen. De arbetar med öppenvårdsinsatser riktade till barn, unga och deras föräldrar. Exempelvis Maria ungdom, ungdomsjouren samt PLUS Föräldrastöd.

Intervjupersoner beskriver även att det är komplicerat att få alla delar i SIG att fungera samtidigt, och en utmaning att samordna, få samtycke, sätta in familjehandlare och samverka med polis. Chefen i ungdomsgruppen bedömer att de tyngst vägande orsakerna till att SIG-grupper inte startades var att socialsekreterarna inte fick samtycke till insatserna från familjerna för familjehandling. Flera ungdomar uppges också ha varit fientligt inställda till polisen, och det är inte omöjligt att de då oerfarna socialsekreterarna hade svårare att motivera de unga (jämfört med nu då de har arbetat lite längre).

”Det krävs att de som medverkar i SIG har tillräcklig kunskap om modellen för att helheten ska fungera.”

I och med att personalläget nu är mer stabilt, finns också bättre förutsättningar att få SIG-verksamheten att fungera. Nu finns två SIG-samordnare inom *Barn och ungdom*, vilka har påbörjat ett arbete med varsin SIG-grupp. Deras tjänster uppges innehålla både ansvar för att introducera samverkansformen för nya medarbetare, metodutveckling och BBIC-ansvar. SIG utgör bara en del av tjänsterna idag, för att hellre sprida arbetsättet bland fler medarbetare. Tanken är att SIG-samordnarrollen ska vara flexibla och ska följa verksamhetens behov över tid. Barn och ungdomsenheten har för avsikt att starta fler SIG-grupper under hösten.

Trygg i Tensta

Trygg i Tensta är en verksamhet som startade i projektform inom Järvalyftet 2009 och drivs av Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning inom Individ- och familjeomsorgens enhet *Fält och fritid*.

Målgrupp är unga vuxna, i åldersgruppen 18 till 26 år, som står långt från arbetsmarknaden och som saknar gångbar utbildning, yrkeskompetens och kontaktnät samt är boende i Tensta och i Hjulsta. Två särskilt utvalda socialpedagoger har i uppdrag att motivera och stödja målgruppen till deltagande i *Trygg i Tensta*.

Intervjupersoner beskriver att deltagarna i *Trygg i Tensta* får coaching/handledning, både individuellt och i grupp för personlig utveckling, exempelvis för att komma ifrån en destruktiv miljö, hitta en positiv dygnsrytm och levnadsstil samt praktisk hjälp att få vardagen att fungera för att kunna ta emot studie- och yrkesvägledning, komplettera utbildning) och personlig utveckling (för att förändra destruktivt beteende). Målsättningen är att deltagarna ska:

- Öka sina möjligheter att söka arbete via arbetsförmedling, jobbtorg eller direkt till arbetsgivaren alternativt återuppta studier på lämplig nivå.
- Bli medvetna om vilka faktorer som påverkar deras livssituation och få kunskap i hur de kan påverka sitt liv i en positiv riktning.
- Öka viljan att ta ansvar och vara positiva förebilder för yngre och jämnåriga kamrater.

Deltagarna sätter tillsammans med fältenheten upp individuella mål och uppdrag för att bidra till en tryggare boende- och uppväxtmiljö i Tensta-Hjulsta. En del av uppdraget är att nattvandera och agera som förebilder för kamrater och yngre ungdomar i området. I det sammanhanget så samarbetar fältenhetens medarbetare med nattvandrare, polis, fastighetsbolag och brandförsvaret.

Trygg i Tensta uppges stå för "ge dig själv en chans – så får du möjligheter" och har därigenom enligt intervjupersoner brutit trenden "bränn en bil – få ett jobb" från den tid då samhället, för att skapa lugn, tycktes särbehandla individer som stod för de värsta illdåden genom förmåner som praktiktjänst eller annat stöd. Trygg i Tensta bygger på att det finns välkända förebilder i rätt ålder, som får professionell handledning i att komma på rätt väg, och som på så sätt kan vara en brygga till den stora grupp asociala, kriminella och cannabisrökande gruppen som är ett stort problem för boende i stadsdelen (och enligt polisen räknas i hundratal på Södra Järva).

Trygg i Tensta är ett socialpedagogiskt arbete och ska ses som en länk i det som samhället erbjuder unga vuxna i utanförskapsområden och som kompletterar andra insatser som SIG, försörjningsstöd, vuxenutbildning, arbetsmarknadsåtgärder, kriminalvård, frivård.

Kopplingen mellan Trygg i Tensta och SIG för unga vuxna

Projektet Trygg i Tensta hade ambitionen att visa på fruktbar samverkan mellan bland annat socialtjänst, polis och arbetsmarknadsförvaltning samt var en bidragande orsak till att en Social insatsgrupp för unga vuxna (SIG 20-29) startade, efter att Carin Götblad lade fram sin sammanställning av regeringsuppdraget om samverkan för att återanpassa individer som uppfattas vara livsstilskriminella. SIG-gruppen har fler medarbetare/lotsar, bättre ekonomi, organisation och ett tydligt mandat på chefsnivå för sitt arbete än vad Trygg i Tensta har haft och beskrivs som ett framgångsrikt arbete med samma målgrupp.

Enligt intervjupersoner har Trygg i Tensta sedan start utvecklats till att bli en viktig samarbetspartner för polis, brandförsvaret och fastighetsägare vid social oro och avvärjer i det tysta många mindre konflikter som skulle kunna utvecklas till mer omfattande upplopp. Deltagarna har också visat på vägar att ta sig ur en passiv och destruktiv livsstil.

Genomlysningen visar att Trygg i Tensta, efter att SIG-gruppen startade, omformulerade sitt uppdrag. Numer är inriktningen att motivera andra att ta steget mot studier och arbetsmarknadsåtgärder eller uppmuntra till att anmäla sig till SIG-gruppen för ett mer komplett personligt stöd. Trygg i Tensta anordnar fritidsaktiviteter på lov och helger för barn och ungdomar och de är viktiga nattvandrare på helger och lov. Tillsammans med Djurgårdens IF har några gått fotbollsledarutbildning och de anordnar Nattfotboll i Tenstahallen varje lördag.

Deltagarna i SIG-gruppen behöver arbetspraktik på sin väg ut ur livsstilskriminalitet och Trygg i Tensta kan då åta sig att vara en praktikplats för särskilt motiverade och lämpade SIG-deltagare som anger att de vill utbildas till yrken som vänder sig till barn och unga. Praktikanterna måste då acceptera att de är förebilder 24:7 även när de inte ingår i arbetsgruppen Trygg i Tensta utan "bara" är privatpersoner som bor i området. Det ställer stora krav på beteende, umgänge och livsstil vilket inte alla klarar. Polisen är medvetna om vilka som deltar i verksamheten och står i regelbunden kontakt med ledarna och rapporterar om någon deltagit i oegentligheter. Detta föranleder uteslutning.

Resultat som uppnåtts

Intervjupersoner uppger att andelen sökande till kompletterande vuxenutbildning och folkhögskola har ökat i målgruppen (unga vuxna långt från arbetsmarknaden). Flera deltagare har fått arbete eller är i arbetsmarknadsåtgärder. Flera deltagare har även flyttat till egna lägenheter och/eller har en fast relation och barn. Trygg i Tensta har under åren haft ca 25 deltagare – och endast tre deltagare har inte nått något (känt) resultat. Några deltagare har behövt mer omfattande stöd, och har också blivit deltagare i SIG-gruppen innan de kommit på rätt köl.

Trygg i Tensta bidrar också enligt intervjupersoner till det trygghetsskapande arbetet i området, som ett komplement till polisens arbete.

Familjeresursen (inom Familjestöd)

Familjeresursens huvudsakliga uppdrag har systematiskt förändrats från 2012 och fram till idag. Syftet har varit att renodla behandlingsuppdraget och förtydliga roller mellan utredning och insats. Tidigare har även olika myndighetsutövande funktioner legat på enheten (uppföljningsbeslut av egen öppenvård, beslut och uppföljning av tränings- och försökslägenheter, köpt öppenvård och mellanvård, kontaktperson-, kontaktfamilj och umgängesstöd). I takt med att dessa uppdrag lämnats över till Utredningsenheten för Barn- och ungdom har även tjänster flyttats över.

Organisationsförändringarna har genomförts stegvis och kommer till fullo vara genomförda vid årsskiftet 2015/2016, då även handläggningen av relationsvåldsärenden går över till ett nyinrättat *Relationsvåldsteam* som organiseras under *Enheten för ekonomiskt bistånd*. Familjeresursen kommer därefter enbart arbeta med insatser på uppdrag från Barn- och ungdomsenhetens utredare. Genom renodling av uppdraget ges möjlighet att vara mer flexibel i de behandlingsuppdrag som ges, det vill säga att uppdragen kan därmed i större utsträckning anpassas till familjernas behov. Organisationsförändringarna har inneburit en omställning i arbetssätt för både beställare och utförare.

Barn- och ungdomsenheten har, som tidigare nämnts, länge brottats med hög personalomsättning och då många handläggare är nya finns risk att det inte finns tillräcklig kunskap om vilka insatser brukarna kan erbjudas via Familjeresursen. Därför är samverkansfrågor högt prioriterade på såväl chefs- som handläggarnivå, och intervjuer påvisar att det finns behov av fortsatt utveckling. Detta exempelvis avseende ytterligare informationsspridning internt om det stöd som Familjeresursen kan erbjuda. Vidare behöver enheterna utveckla samverkansformer kring remittering av ärenden, och exempelvis upprätthålla kontinuerliga remitteringsmöten.

Nya forum har därför inrättats med start 2 oktober, och i samband med detta har även rutinerna setts över och justerats. Syftet med förbättringarna är att familjer som är i behov av stödinsatser från socialtjänsten ska få detta så snabbt som möjligt.

Prognosen för antalet remitterande ärenden till familjevården 2015 beräknas öka jämfört med antal behandlade ärenden 2014.

Ledning och uppföljning

Ledning inom Individ- och familjeomsorgen är ett samspel mellan förtroendevalda i nämnd och sociala delegationen samt ansvariga tjänstemän på flera olika nivåer. I praktiken är beslutsfattande ett samspel mellan dessa nära sammankopplade roller. Genomlysningen berör stadsdels- och avdelningsnivå samt gränsytan mot politiken.

En grundläggande förutsättning för god styrning och ledning är ett ledarskap som är anpassat utifrån verksamhetens behov. Det finns således inget "rätt" ledarskap och en "korrekt" ledarstil, utan detta behöver variera i olika typer av verksamheter, i olika delar av en och samma verksamhet samt över tid beroende på gruppens utveckling och sammansättning.



Ledning för kontinuitet i planering och uppföljning

En annan viktig förutsättning för god styrning och ledning är att det finns en kontinuitet mellan verksamhetens planering, ledning och uppföljning.

När det gäller planering är det viktigt att kopplingen tydliggörs mellan organisationens vision/uppdrag och det som grupper och individer gör på jobbet varje dag. Många gånger blir verksamhetsplaneringsprocessen central i detta, där övergripande ramar från såväl staden som stadsdelsförvaltningen tolkas och bryts ned i organisationens olika delar. En del organisationer har också behov av att sätta individuella mål för medarbetare samt att arbeta med förhållnings-sätt och beteenden på gruppnivå (Performance management), och kan även kopplas samman med incitaments- och belöningsystem.

Ledarskap handlar om att leda människor och i praktiken är därför en central uppgift att stödja verksamheten i att i vardagen hålla fokus på de mål och värden som beslutats att verksamheten ska uppnå och/eller arbeta (i verksamhetsplanen). Det kan exempelvis handla om frågor som rör kvalitet, effektivitet och rättssäkerhet. Det kan handla om inkluderande arbetssätt i verksamhetsplaneringen, vilka frågor som finns på agendan i ledningsgrupper och på ATP, vilka utvecklingsarbeten som genomförs och beteenden som uppmärksammas och uppmuntras.

Uppföljning av verksamheten är också ett viktigt verktyg för att styra och leda en verksamhet. Inom Individ- och familjeomsorgen finns förhållandevis olika typer av verksamheter att följa upp – från myndighetsutövning, inte sällan inklusive beställning av individuella insatser, till behandlande, stödjande och utförande verksamheter samt förebyggande verksamheter och projekt. Detta ställer väldigt olika krav på den verksamhetsuppföljning som görs och det gäller att hitta rätt i både ambitionsnivå och effektivitet. Analys av Barn- och ungdomsverksamheten utvecklas vidare på sidan 15-22.

En kontinuerlig process på alla nivåer

Att styra en verksamhet på ett sätt som ger kontinuitet avseende planering, ledning och uppföljning skapar förutsättningar för en lärande organisation som har kraft att utvecklas och anpassas efter ändrade behov.

Som tidigare framgått i denna rapport är det en central uppgift för ledningen av en verksamhet att säkerställa en systematisk och ändamålsenlig uppföljning för relevanta målgrupper, samt att redovisa detta på lämpligt sätt, i lämpliga forum med lämplig frekvens.

Att leda en verksamhet innefattar ansvar både för planering, relevant uppföljning, analys av det uppföljningen visar, rapportering till relevanta intressenter samt att vid behov vidta åtgärder för att styra om verksamheten utifrån den analys som gjorts. Vår bild är att det är relativt vanligt att den värdefulla kunskap som uppföljning och analyser kan ge, inte löpande under verksamhetsåret tillvaratas, varför också möjligheten att åtgärda eventuella risker och brister i tidigt skede kan gå förlorat.



Det är viktigt för ledare på samtliga nivåer i en organisation, att ha en medvetenhet om "hjulets" samtliga delar och att säkerställa att det ständigt "snurrar" – både genom ändamålsenliga processer och arbetsätt och genom konkret rapportering till berörda. Tydlighet kring detta kan stärka både tillit och arbetsro för såväl förtroendevalda som ansvariga tjänstemän.

Sammanfattande slutsatser av genomlysningen

- Inom Individ- och familjeomsorgen har under 2014/2015 varit ett uppenbart fokus på rekrytering av enhetschefer samt inom Barn och ungdom även biträdande enhetschefer, samordnare och handläggare. Inom enheten har frågor som rör organisationsstruktur, roller och ansvar tagit stor kraft, liksom stöd och kompetensutveckling för den i princip helt nya personalstyrkan. Förvaltningen har haft stort fokus på dessa frågor, både i den övergripande ledningen samt i Individ- och familjeomsorgens ledningsgrupp. Vi menar att denna prioritering har varit både nödvändig och lämplig – och att det nu är dags att förlita sig på befintlig organisation och att det är av vikt att ledningen inom *Individ- och familjeomsorgen* vidgar sitt engagemang till andra områden.
- Vi uppfattar att det inom Barn och ungdom redan pågår en förflyttning av ledningens fokus – en förflyttning mot kvalitetsledning och systematisk uppföljning. Detta skifte anser vi är angeläget att realisera i närtid.
- Givet utfallet i valet 2015 finns en ny politisk ledning i stadsdelsnämnden. Vår bild är att det är en aktiv nämnd med stort engagemang. Det politiska skiftet har haft en stor påverkan på Individ- och familjeomsorgen, främst genom att fält- och fritidsområdet prioriteras högt på den politiska agendan. En rad uppdrag med hög politisk profil har genererats, exempelvis kring fritidsgård i Hjulsta, Blå husets verksamhet, ungdomsmottagning samt bostadsfrågan.
- Vi får också bilden av aktiva stadsdelsmedborgare med starka röster samt förtroendevalda för en nära dialog. Det finns också nära kontakt med vissa medarbetare.
- Det tycks finnas kunskapsbrister i hanteringen av politiska frågeställningar och uppdrag avseende Individ- och familjeomsorgen. Det har också förekommit ett par situationer som har varit svåra att hantera rörande ärenden (Blå huset och fritidsgård samt bostadsfrågan), som ger oss bilden av en viss förtroendeutmaning. Från avdelningens sida finns en upplevelse av att inte "nå fram" till politiken i dessa situationer. Vi anser att det framåt är viktigt med en stärkt tillit och respekt för varandras roller och ansvar. Det är också viktigt att den rutin som förvaltningen nyligen har tagit fram för hur specifika uppdrag ska genomföras, följs (och löpande vidareutvecklas vid behov).
- I inledningen av en ny mandatperiod där det har varit ett majoritetsskifte och där dessutom många chefer är nya i sina roller, är det vanligt att det tar en tid innan relationer upparbetade och samarbeten välfungerande. Det tar tid och måste få göra det. Förvaltningen har tagit initiativ till att jobba med både förtroendevalda och ledande tjänstemän för att tydliggöra gränssnitt i roller och ansvar mellan politik och verkställighet. Med fortsatt tydlighet och stöd menar vi att *Individ- och familjeomsorgen* nu, när i princip ett första år har gått, bör kunna se fram emot att dessa frågor faller på plats.

- Det finns en betydande efterfrågan på kunskap och rapportering avseende resultatet av såväl myndighetsutövning som interna och externa insatser. Politiska företrädare har behov av kunskap på en aggregerad nivå för att kunna utföra sitt uppdrag och ta det ansvar som är förenat med uppdraget, samt för att möta och interagera med Spånga-Tensta-borna.

Genomlysning av styrning och ledning – Barn och ungdom

Inriktning

En effektiv styrmodell utgår från en inriktning där sambanden mellan regelstyrning, målstyrning och värdestyrning är tydliga. Det finns klarhet i vilka lagar, regler, visioner, mål och värderingar som gäller, hur de förhåller sig till varandra och hur de stämmer överens med externa och interna styrdokument. Inriktningen är levande för både chefer och medarbetare i vardagen. I verksamhetens inriktning framgår också dess syn på värden som kvalitet, effektivitet och rättssäkerhet.

Barn- och ungdomsenhetens uppdrag är formulerade i dess verksamhetsplan (2015) där det bland annat framgår att de övergripande ansvarar för myndighetsutövning vad gäller utredning, vård och behandlingsinsatser för barn och ungdomar 0-20 år. I verksamhetsplanen finns också prioriterade utvecklingsområden samt en nedbrytning av KF:s inriktningsmål för nämnden och verksamhet i form av åtaganden.

Nedan presenteras det resultat som framkommit i genomlysningen av enheten *Barn och ungdom*.

Sammanfattande slutsatser av genomlysningen

- Arbete pågår för att tydliggöra regelstyrningen och målstyrningen inom enheten från enhetschefens sida. Det finns, inom *Barn och ungdom*, önskemål om ökad struktur i verksamheten, där målet är att såväl nationell lagstiftning som övriga styrdokument är kända och nedbrutna till adekvata lokala rutiner och riktlinjer samt att ett systematiskt kvalitetsledningssystem är implementerat. Vi menar att detta är rätt väg att gå, även om det kan innebära en kulturförändring som inte nödvändigtvis uppskattas av alla.
- I de intervjuer som genomförts med medarbetare inom enheten lyfts inte avdelningens eller enhetens verksamhetsplan, riktlinjer från staden eller övriga lokala rutiner spontant fram som styrande för det dagliga arbetet. Vår bild är därför att formella regler och mål i dag inte är tydligt närvarande i handläggarnas arbete. Detsamma gäller själva processen för att bryta ner förvaltningens mål till åtaganden för enheten där medarbetarna i dagsläget inte deltar i någon större utsträckning. Många medarbetare har dock rekryterats under det senaste året (ca 40 % av totalt 45) och har ännu inte haft möjlighet att delta i den årliga verksamhetsplaneringen. Sannolikt kommer enhetschefens intentioner om en tydligare regel- och målstyrning att påverka nuvarande arbetsprocesser och bli en naturlig del av arbetskulturen.
- Eftersom enhetschefen är nytillsatt och organisationen inom enheten delvis förändrad menar vi att det är naturligt att arbetet med att ta fram tydliga mål för verksamheten har fått stå tillbaka under en tid. Nu när samtliga chefstjänster är tillsatta inom enheten ser vi att det finns goda förutsättningar för att utveckla arbetsätt och struktur inom enhetens ledningsgrupp, bland annat avseende verksamhetsplanering och framtagande av tydliga mål för verksamheten. Här ser vi att det är viktigt att detta realiserar i enhetens arbete med budget och verksamhetsplan inklusive mål, åtaganden och fokusområden för 2016. Särskilt viktigt blir att tydliggöra processen och öka delaktigheten för enhetens medarbetare i arbetet samt att inkludera enhetens samtliga grupper (exempelvis familjerätten).
- Utöver att ta fram tydliga mål för verksamheten ser vi även att det finns behov av att tydliggöra och strukturera övrigt utvecklingsarbete inom enheten, både avseende metod- och processutveckling. Här är det värdefullt att kunna presentera en plan för samtliga delar i utvecklingsarbetet under året, hur olika utvecklingsprojekt relaterar och drar nytta av

varandra, samt hur medarbetare kan involveras i olika delar av arbetet. Vidare bör status i pågående utvecklingsarbeten regelbundet rapporteras till avdelningens ledningsgrupp.

- I intervjuer framkommer att mottagningsgruppen inom enheten önskar jobba mer utåtriktad. Här ingår exempelvis att för BVC, förskola och skola regelbundet informera om och "marknadsföra" socialtjänstens arbete. I intervjuer med handläggare menar någon att det idag inkommer få anmälningar till mottagningen, och att det därmed kan finnas risk för mörkertal. För att realisera ett mer utåtriktat arbets sätt ser vi att det är viktigt att den tänkta inriktningen tydliggörs och förankras inom ledningsgrupp och bland medarbetare. Detta blir då även en del i enhetens systematiska kvalitetsarbete.

Organisation och process

En god styrning och ledning lägger en nödvändig grund för att organisationen ska skapa värde för dem den är till för – brukare, klienter, kunder, anhöriga och medborgare. Detta dels genom tydliga kärn- och stödprocesser, vilket är extra viktigt när olika organisatoriska enheter samverkar i samma processer, och dels genom en tydlig fördelning av roller och ansvar. Dessutom är rätt kompetens centralt, tillsammans med en kultur och/eller värdegrund som främjar nytänkande och innovation. I varje medarbetares uppdrag bör det ingå att ständigt vidareutveckla sin, gruppens och organisationens verksamhet utifrån kundernas bästa.

Nedan presenteras det resultat som framkommit i genomlysningen av enheten *Barn och ungdom*.

Sammanfattande slutsatser av genomlysningen

- Inom enheten *Barn och ungdoms* myndighetsfunktion har personalomsättningen varit mycket hög. Kulmen kom våren 2014 då många socialsekreterare avslutade sina anställningar.
- Under perioden 2013/2014 var det också flera chefer som tillträdde sina anställningar, exempelvis kom enhetschefen för 3 månader sedan, en biträdande enhetschef för 6 månader sedan, två biträdande enhetschefer för 18 mån sedan och en biträdande enhetschef för 2 år sedan. Därutöver finns en biträdande som har arbetat i 5 år.
- Mottagningsfunktionen och familjerätten/familjevården har också påverkats negativt av personalsituationen.
- Organisationen förstärktes tillfälligt med konsulter (tidsbegränsade anställningar) och *Barn och ungdomsenheten* fokuserade på att klara det dagliga arbetet, vilket innebar att planering och uppföljningsarbete i mångt och mycket fick stå tillbaka.
- Vidare har myndighetsutövning och familjeresursinsatser successivt delats upp på beställare och utförare det vill säga att insatserna nu beslutas av *Barn och ungdom* och genomförs av *Familjeresursen* eller av extern utförare (se även avsnitt om *Familjeresursen* nedan).
- Under 2014/15 har *Barn och ungdoms* myndighetsfunktion setts över. Nu finns förutom enhetschef (tillträde juli 2015) också tre biträdande enhetschefer (en för barn och två för ungdomsgrupperna). Vidare har grupperna förstärkts med en samordnare per grupp samt en assistent per grupp. Antalet socialsekreterare har också utökats. I varje handläggargrupp finns ca 6 – 8 handläggare.
- Grupperna har etablerats under verksamhetsåret 2015 och under september månad har i princip alla tjänster bemannats. Många nyanställda började under april- maj, och nu finns endast tre vakanser på totalt 46-48 personer (en i *Familjevården*, en ny i en av ungdomsgrupperna samt ett vikariat för en föräldraledighet).

”Nu från och med september har vi en ”guldsits” – organisationen är riggad på enheten med både roller, funktioner och system. Vi är också tillräckligt många.”

- De personer som intervjuats är positiva till den nya organisationen med biträdande enhetschef, samordnare och assistent. Det framgår också att de är mycket positiva till den kompetensutveckling som enheten har arbetat mycket med. Socialsekreterarna uppger att de har erfarna personer att fråga och få stöd av, både kring specifika ärenden och för sin egen kunskapsutveckling. De beskriver att det ”alltid finns någon att vända sig till”, både biträdande enhetschefer och/eller samordnare. Vi anser att detta har varit en viktig och nödvändig prioritering, som lägger en god grund för en mer långsiktigt hållbar personalsituation. Inte minst då så många av socialsekreterarna är nya, i både yrkesrollen och stadsförvaltningen.
- Det upplevs också positivt att det ska finnas en administrativ assistent i varje grupp som kan boka tolk och boka rum etc.
- Några intervjupersoner framhåller att det givet de många personförändringar som skett med både ny chef och många nya kollegor, kan ha känts ”lite rörigt” till exempel att man inte vet exakt hur den nya organisationens ansvarsområden ser ut. Vår bild är att detta är naturligt givet den omfattande förändring som genomförts och den takt som rekryteringen skett.
- I varje ärende arbetar numer två handläggare tillsammans, med ansvaret fördelat på huvudhandläggarskap och medhandläggarskap. De socialsekreterare som intervjuades upplevde att de inte känner sig lika ensamma i tunga ärenden. Vidare finns alltid en chef (och inte fler) kopplad till varje ärende, vilket intervjupersonerna också tycker är bra.
- När det gäller ärendefördelning är riktmärket ca 20 ärenden per socialsekreterare, och samtliga intervjupersoner uppger man har kommit i kapp med handläggningen av ärendemängden. Detta uppges av intervjupersoner vara normalt i jämförelse med andra stadsdelar.

”Nu är det kul att gå till jobbet!”

- Flera intervjupersoner anser att det finns utvecklingspotential i den nya organisationen, exempelvis att samordnarnas uppdrag kan behöva utvecklas över tid. Någon tycker att det under semesterperioden framgick att biträdande chefer och samordnarna ännu inte är helt samsynta, vilket får anses naturligt givet att de är nya i sina roller. Andra intervjupersoner ansåg att arbetet över sommaren fungerade mycket väl.
- Mottagningsgruppen har samma chef som gruppen för ensamkommande flyktingbarn – och delar även på en assistent. I Mottagningen finns ingen samordnare, men inte heller ett behov av det. Däremot finns önskemål om egen assistent.
- Samverkan mellan grupper uppges fungera bra. Några intervjupersoner påpekar dock att det finns behov av utveckling i samverkan mellan utredningsgrupperna och mottagningen, i samband med överlämningen av ärenden. Det uppges finnas olikheter i arbets sätt som kan behöva diskuteras bland annat avseende rutiner som varierar beroende på barnets ålder (9 eller 10 år).
- Vidare lyfter flera intervjupersoner fram vikten av särskild samordning inom enheten för familjer med barn i olika åldrar. Här får vi bilden av att cheferna behöver skapa samsyn kring riktlinjer, rutiner och metoder som SiS samt kring utvecklingsinsatser och administrativa uppgifter där en tydligare struktur behövs.
- Metodutveckling är numer en viktig del av samordnarnas uppdrag sedan dessa roller är tillsatta.

Ledning och uppföljning

En god styrning och ledning ska bidra till att verksamheter skapar värde och resultat för dem den är till för, samt att förutsättningar för medarbetarna att kontinuerligt vidareutveckla organisationens processer. Förutom en relevant organisationsstruktur, en tydlig inriktning och ett ledarskap anpassat utifrån verksamhetens behov, är också en ändamålsenlig egenkontroll tillsammans med uppföljning för relevanta målgrupper en central del av en god styrning och ledning.

Transparens är ett grundläggande fundament – både för politiken som har det yttersta ansvaret och för ansvariga tjänstemän som behöver verktyg att agera utifrån i den löpande styrningen av verksamheten.

Verksamhetsuppföljning – varför och för vem?

En väl utformad uppföljning med analys och rapportering av såväl verksamhet som ekonomi, lägger grunden för möjlighet att löpande anpassa verksamheten utifrån förändringar i både klienter, brukare, anhörigas och medborgares behov och andra typer av förändringar i omvärlden (exempelvis nationella och regionala politiska beslut). Det genererar också bättre förutsättningar att besvara frågor som ad hoc kan ställas från exempelvis stadsledningskontoret eller politiska företrädare.

Behoven av uppföljning och rapportering varierar vanligen för olika roller i en och samma organisation, och kan även variera över tid. Exempelvis kan det i en väletablerad organisation med hög grad av tillit och förtroende finnas mindre behov av uppföljning, kontroll och rapportering, jämfört med en nyligen etablerad eller omstrukturerad organisation. För Barn och ungdomsverksamheten bör verksamhetsuppföljning vara relevant på såväl grupp- enhets- avdelnings- och stadsdelsnivå, det vill säga både för chefer/medarbetare samt för nämnden och sociala delegationen. Detta enligt principen ju ”högre nivå i organisationen, desto större behov av överblick snarare än detaljer” – inte ”ju mer desto bättre”.

Verksamhetsledningen har ansvar att säkerställa processer och rutiner för systematisk uppföljning utifrån sitt uppdrag – samt en redovisning av detta på lämpligt sätt, i lämpliga forum med lämplig frekvens. I verksamheter med kvalitetsledningssystem finns en tydlighet kring detta inbyggd. Exakt hur uppföljning och rapportering bör utformas och hanteras bör utvecklas gemensamt av berörda intressenter med utgångspunkt i dess olika behov – exempelvis ansvariga tjänstemän på olika nivåer i organisationen, verksamhetscontroller och nämnd.

Uppföljning av verksamhet och ekonomi i stadens perspektiv

En viktig aspekt att beakta när krav på och struktur för egenkontroll och uppföljning formuleras är vilka förutsättningar som finns när det gäller tillgång till data i befintliga systemstöd. Kvantitativ och kvalitativ information ska kunna följas upp – utifrån rimliga arbetsinsatser. Inom Stockholm stad används verksamhetssystemet *Paraplyet* för de sociala verksamheterna såsom äldreomsorg och individ- och familjeomsorg. Paraplyet är särskilt utvecklat för staden för ett antal år sedan, och har numer välkända brister när det gäller stadsdelarnas behov av att följa upp sina egna verksamheter. Exempelvis kan inte ärendeflöden visualiseras eller ärenden aggregeras från handläggare till en hel grupp eller enhet.

När det gäller den ekonomiska uppföljningen finns i staden väl etablerade anvisningar och arbetssätt för stadsdels- och fackförvaltningar samt stadsledningskontoret, vilken genomförs i samband med tertialrapportering och årsredovisning. I samband med den sker även viss verksamhetsuppföljning på en övergripande nivå. För stadsdelsförvaltningarnas personal- och verksamhetsrelaterade uppföljning kan stadens beslutsstödsystem LIS användas. Det vanligaste är dock egna former av uppföljning på enhets-, avdelnings-, och/eller stadsdelsnivå, det vill säga manuell uppföljning ofta med stöd av egenutvecklade Excel-dokument. Detta medför utmaningar när det gäller både sårbarhet och effektivitet.

Principer för uppföljning

Då månadsbokslut har införts i Stockholm stad finns behov att i staden som helhet införa förutsättningar för en månatlig rapportering med utgångspunkt ekonomiska data. Samtidigt har även ett arbete pågått med att ta fram principer och prototyper för en månatlig rapportering – som även inkluderar verksamhet, personal och omvärld. Erfarenheter bland annat från detta projekt visar på följande vägledande principer för uppföljning – vilka även kan användas som inspiration i en enskild stadsdelsförvaltning och/eller verksamhet samt med en annan frekvens än månadsuppföljning:

- Generera en översiktlig bild av hur verksamheten mår och går – genom en kombination av data från olika områden.
- Utgå från principen ”avvikelse rapportering” med skriftlig analys och kommentar där behovet föreligger – och visa tillit när verksamheten och ekonomi löper enligt plan.
- Skapa och upprätthålla en gemensam struktur för uppföljning bl.a. för jämförbarhet, igenkänning och effektivitet i arbetet, men betrakta urval av data i rapporterna som föränderligt över tid. Vad som rapporteras bör kunna utvecklas löpande efter stadsdelens/verksamhetens behov och efter hur arbetssätten utvecklas.
- Fokusera på nyckeltalen som har stor ekonomisk påverkan – och på politiskt uppmärksammade områden.
- Inkludera även kommentarer kring status avseende måluppfyllelse, utvecklingsåtgärder mm.

Sammanfattande slutsatser av genomlysningen

För verksamhetsuppföljning inom Barn- och ungdomsverksamheten finns ett antal aspekter som är relevanta: (1) Uppföljning av ”ärendestocken”, (2) Resultatuppföljning för enskilda klienter/kunder samt (3) Resultatuppföljning av interna och externa utförare.

När det gäller den ekonomiska uppföljningen finns i genomlysningen inga indikationer på att den inte fungerar i enlighet med stadens arbetssätt.

- Den samlade bilden från genomlysningen är att Barn- och ungdomsverksamheten hittills inte haft fokus på egenkontroll och uppföljning av sin verksamhet. Både enhets- och avdelningschef samt verksamhetscontroller ger bilden av att skapa struktur och rutiner för detta står mycket högt på höstens agenda.
- Den nya verksamhetscontrollern och avdelningschefen har inlett arbetet med att utveckla hela avdelningens systematiska kvalitetsarbete (enligt beslut 2012), vilket även torde innefatta rutiner och arbetssätt för kontroll och uppföljning. På samma vis analyserar enhetschefen vad som är rimligt att mäta i den löpande verksamheten.

”Tills nu har organisationen varit befriad från uppföljning. Allt finns som system men tillämpas ännu inte. Uppföljningen brister, uppgifter finns inte fullt ut, resultaten styr inte, ekonomin ser någon annan, kvaliteten syns inte.”

- Samtliga anmälningar utifrån kommer till *Barn- och ungdomsenhetens* mottagningsgrupp, som har 14 dagar på sig att göra en bedömning om det ska göras en utredning eller inte, inklusive exempelvis bedömning av allvarlighetsgraden. Utredningen registreras i paraplysystemet, medan ärenden som inte leder till utredning förvaras på ett särskilt sätt i akterna. Rapportering sker även till Socialstyrelsen m.fl. och går därmed även att ta del av nationellt.

Uppföljning av ärendestocken – för enskilda handläggare

Med detta avses den mängd ärenden som en viss socialsekreterare, grupp eller enhets har ansvar för.

- **Handläggningstider** – en samordnare och biträdande enhetschef har ansvar för att följa upp handläggningstider och det görs genom enskild handledning med socialsekreterarna där dennes "krets" går igenom. I Paraplyet framgår vilka ärenden en särskild handläggare har ansvar för, samt vad som är pågående eller inte i ärendet. Det framgår också vilka ärenden som behöver förlängas etc. Däremot stöder inte Paraplyet liknande uppföljning på en aggregerad nivå, utan endast för en specifik socialsekreterare (i taget).
- **Ärendemängder** – biträdande enhetschef har ansvar för att följa upp ärendemängder. Fördelning av ärenden sker på veckomöten, där biträdande enhetschefer får en uppfattning om hur många ärenden den enskilda handläggaren har "mellan tummen och pekfinger". Fördelningen utgår oftast från "lustprincipen", om socialsekreteraren exempelvis känner igen familjen sedan tidigare vill de ofta ta sig an ärendet i fråga. Vid vakanser ökar givetvis mängden ärenden per handläggare då en krets behöver fördelas på övriga kollegor.
- **Prioriteringar** – samordnare ansvarar för att prioritera bland handläggares enskilda ärenden, om behov finns.

Resultatuppföljning – för enskilda klienter

- **Resultat av beslutade insatser** – följs upp för enskilda individer inom ramen för BBIC där varje klient har en genomförandeplan med delmål som följs upp. På en mer aggregerad nivå har uppföljning hittills gjorts med viss oregelbundenhet, men är nu en del av samordnarnas uppdrag. För närvarande genomförs exempelvis uppföljning av de individer som deltagit i SIG-grupper.
- **Uppföljning av placeringar i olika boendeformer** – tät och kontinuerlig uppföljning sker i enlighet med lagkrav.
 - Familjevården – handläggaren följer upp 4 ggr/år och utöver det görs fler typer av uppföljningar. Omprövning sker i nämnden 2 ggr/år.
 - Jourhem – handläggaren följer upp var tredje månad och vi följer upp var tredje vecka genom att stämma av med föräldrar, skolor och barn. När det gäller upphandlade jourhem i Stockholms stad är det ofta en konsult som stödjer den familj som *Barn och ungdom* har kontakt med, medan de själva kontakt med barnet.
 - Familjehem – handläggaren följer upp löpande med både barnet, familjehemmet och föräldrarna. Det innebär minst 4 ggr/år i enlighet med stadens riktlinjer.
 - HVB – en fast socialsekreterare följer ärendet, som omprövas och tas upp på delegation var sjätte månad.
- **Uppföljning av ensamkommande flyktingbarn** – i normalfall görs ingen skillnad på ärendehantering av ensamkommande flyktingbarn jämfört med barn som är placerade i jourhem eller HVB. Det är samma rutiner och utredningsmetod som för jourhem och HVB. I det nu pågående extremläget uppger intervjupersoner att verksamheten försöker följa upp och "hålla i" ensamkommande flyktingbarn i särskild ordning. Handläggarna har så mycket telefonkontakt som möjligt med god man samt gör gruppuppföljningar om flera barn bor på samma ställe. Rekrytering pågår för att förstärka insatsen från stadsdelens sida.

Resultatuppföljning – interna och externa utförare

- **Interna stödinsatser** (inom Familjestöd) – intervjupersoner lyfter fram att det finns hög kompetens bland familjebehandlarna inom Familjestöd och menar att de flesta av klienter, anhöriga och kunder är nöjda. Ingen särskilt uppföljning görs för närvarande av *Barn och ungdomsenheten*. Inom Familjestöd följs insatser upp i enlighet med BBIC och i form av ärendegenomgångar med behandlare, både enskilt och i grupp, samt med stöd av statistik i verksamhetssystemet Paraplyet.
- **Externa stödinsatser** – intervjupersoner lyfter fram att stadens upphandlingsavtal följs när det gäller att anlita uppdragstagare vilket uppges innebära en kvalitetsgaranti. I övrigt följs arbetet upp på individnivå utifrån genomförandeplan och avbryts om målen inte uppfylls. Även klagomål hanteras i enlighet med stadens avtal.

Analys Barn och ungdom

I detta avsnitt sammanställs för *Barn- och ungdomsenheten* analysen avseende värden som kvalitet, likställighet, rättssäkerhet, effektivitet och resultat. Här belyses både styrkor och utvecklingsområden. Vår övergripande bedömning är att *Barn och ungdomsverksamheten* har nått långt sedan resultaten från den förra utredningen av stadens socialinspektörer presenterade (2013). Verksamheten har också givits bättre förutsättningar från stadsdelsförvaltningen för att utvecklas.

Kvalitet

Vi bedömer sammantaget att kvaliteten i verksamheten är god och sannolikt har ökat under de senaste två åren. Detta med utgångspunkt i följande iakttagelser.

- **Ny organisation etablerad och bemannad**, både på chefs- och medarbetarnivå. Detta ser vi lägger en god grund för socialsekreterarna, både när det gäller tydlighet i deras roll, ansvar och mandat, en kontinuerlig kompetensutveckling samt löpande stöd i det dagliga arbetet. Ett exempel är också arbets sättet som införts med två handläggare i varje ärende samt strukturen med både biträdande enhetschefer, samordnare, administratör – vilket ger ett närvarande ledarskap som är särskilt viktigt i en ung organisation.
- **Rimlig arbetsbelastning i nuläget**, där handläggarna har gått från att hantera ett 40-tal ärenden parallellt till att nu ha mellan 18-20 ärenden. Med en ökande erfarenhet och avstannad personalomsättning, kan möjligen antalet ärenden till och med öka något på sikt.
- **Handläggarna upplever att kvaliteten i ärendehantering har ökat**, exempelvis genom att:
 - Genomförandeplaner nu finns i alla ärenden, vilket förväntas generera ett bättre stöd till klienten och möjliggör en mer korrekt uppföljning.
 - Samverkan mellan mottagningen och ungdomsgruppen uppges fungera bättre, bland annat genom att grupperna haft gemensamma resonemang om vikten av att socialsekreterarna i utredningsgrupperna kommer in tidigare i ärendena.
 - Ärenden numer alltid inleds på barn i relationsvåldsärenden och barn som har bevittnat våld.
 - Familjer i kris får snabbare stöd, i de tidigare skeden när de vanligtvis är mer förändringsbenägna och beredda att ta emot hjälp.

Dock finns utvecklingspotential när det gäller fortsatt kvalitetsutveckling, främst avseende den tämligen begränsade verksamhetsuppföljning som görs, och rapporteras, på ett systematiskt vis. Det är också viktigt att fortsätta arbeta med samverkan mellan socialsekreterarna inom *Barn och ungdom* samt *Familjeresursen*.

Vi menar också att det är viktigt att fortsätta utveckla former för att utvärdera och följa upp klienters och anhörigas upplevelse av det stöd som ges, både i form av utredning och behandling. Detta är värdefull information som behöver samlas in och analyseras, för en ständigt pågående kvalitetsutveckling i verksamheten. Detta kan även ha bäring på andra viktiga värden såsom likställighet, rättssäkerhet, effektivitet – och resultaten för klienterna på lång sikt. Ett gott exempel är en uppföljning som har gjorts med stöd av metoden *Signs of safety*. Där kontaktades de familjer som man hade arbetat med telefonledes, och ett tiotal frågor ställdes avseende både utredning och behandling. Fem intervjuer genomfördes och resultaten var goda, och gav en positiv återkoppling till inblandade grupper.

Likställighet och rättssäkerhet

Vår bedömning är att även likställighet kan ha utvecklats i positiv riktning under den organisationsförändring som har genomförts inom *Individ- och familjeomsorgen*. Den bedömningen görs framförallt utifrån att förvaltningen i ökad utsträckning håller "linjen", så att frågor hanteras på den organisatoriska nivå som har ansvar och mandat.

Samtidigt bedömer vi att det finns behov av en övergripande diskussion kring bedömningar av ärenden. Handläggare som har intervjuats beskriver att det finns en mycket god kommunikation kring de specifika ärendena, och stöd för dem att göra sina bedömningar, vilket borgar för kvalitativa och rättssäkra bedömningar. Samtidigt lyfter vissa intervjupersoner också önskemål om mer gemensamma genomgångar kring riktlinjer, SoL, nya föreskrifter för att skapa en mer gemensam värdegrund. Här menar de att handläggare och samordnare inte är helt framme än. En checklista finns, men frågorna behöver lyftas upp igen – gemensamt för barn- och ungdomsgrupperna.

Vi menar att detta är ett viktigt område för Barn och ungdom att resonera kring utifrån ett likställighetsperspektiv, eftersom att en gemensam värdegrund som inte är tillräckligt synlig och närvarande i dagliga arbetet, medför risk att individuella bedömningar omedvetet påverkas.

En annan fråga att resonera kring är överlämningen av ärenden mellan mottagningen och utredarna. Någon intervjuperson nämnde att det händer att mottagningen ibland har gjort placeringar som utredarna sen bedömer på ett annat vis några få dagar senare. Givetvis kan förutsättningar i ärendena i fråga ha ändrats, men det kan ändå vara bra att uppmärksamma och resonera kring detta.

Vidare förmedlar några intervjupersoner att de upplever att arbetssätten skiljer sig åt jämfört med kollegor i andra stadsdelar. Vår uppfattning är att det inte behöver vara ett problem. Det viktiga är att verksamhetsledningen säkerställer en organisation som är anpassad utifrån de behov som barn och unga i Spånga-Tensta har – och som levererar med kvalitet, effektivitet, likställighet och rättssäkerhet.

Effektivitet

När det gäller effektivitet anser vi att den viktigaste frågan för *Barn och ungdom* är att lyckas behålla den organisation och den bemanning som har etablerats. Det har utan tvekan varit resurskrävande att få organisationsstruktur, roller, ansvar, kompetens och medarbetare att "landa" så väl som det har. Vår bild är, som tidigare har nämnts, att detta har varit en både nödvändig och viktig satsning. Nu är det viktigt att kunna utgjuta fördelarna av det – och säkerställa att medarbetarna även fortsatt känner samma engagemang och tycker att det är roligt att gå till jobbet. En knäckfråga är att få enheten att gå från nybyggaranda till väletablerade arbetsformer som fortlöpande omprövas och utvecklas.

Utöver detta gör vi följande reflektioner utifrån effektivitet:

- **Väldimensionerad organisation i nuläget** avseende ärendehantering så tillvida att bemanning, ärendemängder och handläggningstider bedöms som rimliga. Intervjupersonerna ger också uttryck för att arbetsbelastningen är skälig. Möjligen innebär detta att organisationen är något överdimensionerad på lång sikt. Med en mer erfaren socialsekreterargrupp, bör vissa resurser på biträdande- och samordnarnivå kunna riktas mer mot utvecklingsrelaterade uppgifter exempelvis metodutveckling.
- Viktigt att **fortsätta inslagen väg och fördela ärenden** mellan handläggare på ett sätt som för respektive socialsekreterare medför en blandning av pågående och nya ärenden, samt mellan mer komplexa och enklare ärenden. Detta för att motverka en långtgående specialisering, som i längden tenderar att skapa personberoenden.
- Med en stadsdelsförvaltning som har en strategisk stab som arbetar med de övergripande processer som är gemensamma för hela förvaltningen, finns kompetens på en central nivå som med fördel kan användas i fortsatt utvecklingsarbete inom *Individ- och familjeomsorgen*. Det är viktigt för avdelningen att **fortsatt bedriva utveckling i samverkan med staben såsom verksamhetskontroll, HR, kommunikation och ekonomi**. Detta inte minst när det gäller uppföljning och rapportering. Vidare bedömer vi att viktiga nyttor kan genereras för stadsdelen som helhet när det gäller trygghetsrelaterade frågor, genom inrättandet av stadsutvecklingsavdelningen.

Resultat

Vår bedömning är att *Barn och ungdomsenheten* är på väg åt rätt håll, och har tagit stora och nödvändiga kliv framåt. Vi bedömer att det inom enheten finns ett bra stöd för medarbetarna att göra ett gott arbete, och att organisationen fungerar väl avseende inre styrning och ledning. Vidare ser vi ingen anledning till oro för att enheten inte skulle klara sitt huvuduppdrag beträffande rättssäker myndighetsutövning till skydd för barn och ungdom.

Finns etablerad fördelning av klientansvar

Det finns en etablerad fördelning av ansvar avseende klientarbetet med arbetssätt och rutiner för hur anmälningar och ansökningar tas emot och förhandsbedömts. I utredningsarbetet används metoderna *BBIC* och *Signs of safety* och vi får bilden av att utredningarna leder fram till beslut om relevanta insatser utifrån barnets/den unges behov. Flödet mellan utredningsenheten och öppenvården hos Familjeresursen har renodlats, och en fortsatt vidareutveckling av samverkan dem emellan står högt på agendan mellan enhetscheferna för dessa verksamheter. Enligt uppgift har också kostnaderna för köpt öppenvård minskat sedan 2013.

Antalet ensamkommande barn ökar

I nuläget är inströmningen av ensamkommande barn hög. Enheten har kunnat omfördela resurser för att klara uppdraget i väntan på att bemanningen kan utökas. Enhetens ledning arbetar med att skapa rutiner för egenkontroll, och avdelningschefen har tillsammans med verksamhetscontrollern inlett arbetet med att implementera ett ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete i enlighet med Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd (SOSFS 2011:9). I dagsläget är således arbetssätt och rutiner kring uppföljning och rapportering, som tidigare nämnts, ett av enhetens stora utvecklingsområden. Det innebär också att det är svårt att med kvantitativ metod fastställa enhetens utveckling när de gäller resultat för barn, unga och anhöriga.

Tydlig och kvalitetssäkrad mottagnings- och utredningsprocess..

Sammantaget bedömer vi att kedjan från en första kontakt med stadsdelsförvaltningen till resultat när det gäller barn- och ungdomsärenden, idag är tydlig och kvalitetssäkrad i sina inledande delar. Mottagning, överlämning till utredning, genomförande av utredning tycks fungera väl. Överlämningen till den interna öppenvården tycks fungera allt bättre även om det ännu finnas utvecklingsfrågor kvar att hantera – vilket är ett arbete som också pågår enhetscheferna emellan. I början på oktober införs omarbetade rutiner gällande överlämnande av remisser till Familjeresursen, i syfte att familjerna ska få rätt stöd och insatser utifrån barnens behov så sömlöst som möjligt inom Individ- och familjeomsorgen.

.. men resultaten följs ännu inte upp på ett systematiskt sätt

När det gäller resultaten av barn- och ungdomsverksamheten, det vill säga slutet på kedjan, är det idag som sagt svårt att göra en bedömning av hur väl den fungerar i förhållande till verksamhetens uppdrag. Detta eftersom att resultat idag inte följs upp på ett systematiskt sätt, vare sig avseende interna eller externa utförare. Även här pågår arbete inom såväl enhet, avdelning som stadsdelsförvaltning och detta ser vi är angeläget att prioritera även fortsättningsvis.

Förbättrade handläggningstider

För att åskådliggöra att utvecklingen är på rätt väg har genomlysningen sammanställt och analyserat utvecklingen från 2013, 2014 och fram till augusti 2015 för några områden. Detta visar på goda exempel såsom att:

- Utredningstiden väsentligen förkortats från 2013 jämfört med 2015. 2013 var utredningstiden över 4 månader för 41 % av samtliga ärenden. Prognosen för 2015 är utredningstiden över 4 månader för 20 – 25 % av alla ärenden. För alla utredningar som överstiger 4 månader ska nu också ett förlängningsbeslut fattas.

- Samtliga förhandsbedömningar handläggs under 2015 inom 10 arbetsdagar. 2014 var det 27 % av förhandsbedömningarna som översteg handläggningstiden 10 arbetsdagar. Den genomsnittliga handläggningstiden för dessa var 23 dagar.
- Antal ärenden och insatser för barn och ungdom beräknas också öka, främst beroende på volymökning av ensamkommande barn.

Förslag till fortsatt utveckling

Inom *Individ- och familjeomsorgen* och *Barn och ungdomsenheten* har utvecklingsarbete bedrivit under ett par års tid. Genomlysningen pekar på att utvecklingstakten är rimlig givet att det tar tid att få utväxling på förändringar som har genomförts. Även de iakttagelser som gjorts beträffande kvalitet, likställighet, rättssäkerhet, effektivitet pekar i den riktningen. Sammantaget är vår bedömning att utvecklingen går åt rätt håll, men bör snabbas på. Därför föreslås förslag till fortsatt utveckling främst avseende:

Strategiskt utvecklingsarbete och ett proaktivt ledarskap i linje med vad staden och stadsdelsnämnden beslutat och prioriterar. Med de förstärkningar som gjorts i bemanning och omfördelning av uppdrag bör det nu vara möjligt att bedriva ett strukturerat och effektivt utvecklingsarbete.

- En viktig fråga för avdelningen är att ta tag i och utveckla systematiska metoder och arbetssätt för att följa upp verksamhetens resultat. Hur väl fungerar den i förhållande till sitt uppdrag? Vilka resultat uppnås för barn, ungdomar och dess anhöriga när det gäller utredning, vård och behandlingsinsatser? Därför är det viktigt att utveckla metoder för att mäta resultat avseende insatser för barn och unga, både från interna och externa utförare. Exempelvis med inspiration från resultatbaserad styrning.
- Vidare är det viktigt att snarast vidareutveckla rutiner och format för rapportering till nämnd för ett mer transparens. Detta inbegriper även tydliggörande av kommunikationskanaler och former för rapportering avseende Barn och ungdom.

Fortsatt utveckling bör också ske avseende roller och ansvar, arbetsmetoder och satsningar, medarbetarskap och ledarskap samt verksamhetsplanering.

Genomgående vill vi också för det fortsatta utvecklingsarbetet, lyfta fram vikten av att tillvarata den kompetens och det engagemang som finns hos både enhetschefer, verksamhetscontroller, HR och hos de medarbetare som vi har träffat! I staden finns också fina förutsättningar för att tillvarata det kunnande och den erfarenhet som finns i andra stadsdelar. I det stora perspektivet delar många stadsdelar förutsättningar och utmaningar med Spånga-Tensta – och mycket finns att vinna på att dra nytta av varandra!

Bilagor

Intervjupersoner

Inledande intervjuer

Namn	Roll	Datum
Toni Mellblom	Avdelningschef, Individ- och familjeomsorgen	2015-08-24
Ida Hageman	Personalstrateg, Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning	2015-08-21
Jens Lindberg	Biträdande enhetschef, Barn- och ungdomsenheten	2015-08-24
Sara Borga	Biträdande enhetschef, Barn- och ungdomsenheten	2015-08-24

Medarbetare, chefer och förtroendevalda

Namn	Roll/enhet	Datum
Amelie Niceulenius	Barn och ungdom	2015-09-02
Anders Tegnér	Ekonomiskt bistånd	2015-09-04
Anna Pettersson	Barn och ungdom	2015-09-02
Anne Laitinen	Familjestöd	2015-09-09
Bo Edlund	Beroendevård och socialpsykiatri	2015-09-10
Caroline Seyfali	Barn och ungdom	2015-09-02
Cecilia Widar	Barn och ungdom	2015-09-01
Eileen Barnes	Barn och ungdom	2015-09-01
Eva-Britt Leander	Projektledare Trygg i Tensta	2015-09-10
Gunilla Harlin	Familjestöd	2015-09-09
Jenny Karlsson	Familjerätten	2015-09-02
Jonas Blomqvist	Barn och ungdom	2015-09-02
Katja Merei	Beroendevård och socialpsykiatri	2015-09-10
Katja Skalin	Familjevårdsgruppen	2015-09-01
Linnea Hjälms	Barn och ungdom	2015-09-02
Marie Sjöberg	Barn och ungdom	2015-09-01
Marika Nordberg	Familjevårdsgruppen	2015-09-01
Natasha Anderlund	Barn och ungdom	2015-09-01
Nigisti Tesfai	Ekonomiskt bistånd	2015-09-04
Pirjo Heikkurinen	Beroendevård och socialpsykiatri	2015-09-10
Ranja Filo	Barn och ungdom	2015-09-01
Sandra Nilsson	Ekonomiskt bistånd	2015-09-04
Sara Forsberg	Barn och ungdom	2015-09-02

Emma Delgado Diaz	Enhetschef, Ekonomiskt bistånd	2015-09-04
Heléne Ghomri	Enhetschef, Barn och ungdom	2015-09-01
Inger Zettergren	Bitr. enhetschef Familjerätten	2015-09-02
Pasi Rosenqvist	Enhetschef, Fält och fritid	2015-09-09
Stina Löfström	Enhetschef, Familjestöd	2015-09-04
Åsa Malmgren	Enhetschef, Beroendevård och socialpsykiatri	2015-09-09
Awad Hersi (MP)	Ordförande i stadsdelsnämnden	2015-09-09
Rashid Mohammed (V)	Ordförande sociala delegationen	2015-09-11
Ole-Jörgen Persson (M)	Vice ordf. Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning	2015-10-09
Bengt Porseby (FP)	Ledamot i sociala delegationen	2015-10-12

Intervjuguide

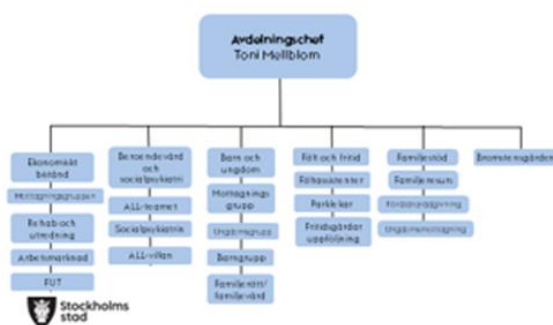
Governo
Version 2015-08-25

Intervjuguide till genomlysning av Individ- och familjeomsorgen

Inledning

- Om uppdraget |
- Presentationer
 - Vilken enhet/grupp arbetar du inom?
 - Vilken funktion/vilka funktioner har du?
 - (vilket samarbete/kontaktytor har er enhet med Barn och ungdom?)

Organisation Individ och familj



Governo AB
Kungliga myntet
Hantverkargatan 5
112 21 Stockholm
www.governo.se

GOVERNO

Analysfrågor

1. Ser du några särskilda styrkor eller utmaningar vad gäller verksamhetens:
 - a. Inriktning/styrning?
 - b. Nuvarande organisation?
 - c. Arbetsätt/metoder
 - d. Planering, ledning och utveckling?
 - e. Uppföljning
2. Vilka förändrings- och utvecklingsarbeten har bedrivits den senaste tiden?
3. Vilka utvecklingsområden finns?
 - a. Effektivitet
 - b. Kvalitet för klient, brukare, kund?
 - c. Rättssäkerhet
 - d. Likställighet
4. Vad skulle man – konkret – behöva göra för ökad:
 - a. Effektivitet?
 - b. Kvalitet?
 - c. Rättssäkerhet?
 - d. Likställighet?

Inriktning

5. Hur ser enhetens/gruppens uppdrag och ansvar ut?
6. Hur skulle du beskriva de resultat som enhetens/gruppens samlade arbete ska leda till?
7. Vad skulle du säga är det som styr det dagliga arbetet? Formellt eller informellt? T.ex. lagar, styrdokument/riktlinjer, mål, affärsplan, värdegrund?
8. (Hur ser kvalitetsledningssystemet ut? Och hur jobbar man med det?)
9. Hur ser samverkan inom enheten ut? Inom enhet/avdelningen/stadsdelsförvaltningen/staden/externa aktörer

Ledning och uppföljning

10. Tycker du att du/dina medarbetare har tillgång till det stöd som krävs för att arbeta på ett effektivt sätt? Ge en kortfattad beskrivning.
11. Hur hanteras medarbetarnas idéer, synpunkter och ev. förslag till förbättringar?
12. Hur skulle du beskriva den interna kommunikationen inom enheten/gruppen? (styrkor/svagheter)
13. Vilka typer av möten har ni internt inom enheten/gruppen?
14. Hur skulle du beskriva ledarskapet på enheten/gruppen? T.ex. **situationsanpassat**, frihet under ansvar, detaljstyrande, auktoritärt, demokratiskt, delegerande.
15. Vilken typ av ledarskap skulle du säga att verksamheten kräver?

Uppföljning

16. Vad man följer upp? Hur? När? Vad man vidtar för åtgärder **etc.**?
- Hur följs kvalitet och säkerhet upp i beviljade insatser? Vem gör det?
 - Hur sker uppföljningen internt av externa insatser avseende kvalitet och säkerhet? Vem gör det?
 - Hur följer man upp de aktörer man kontrakterat? Handlar inte bara om resultat för klienterna, utan samarbetsformer mm.
17. Tas resultat av uppföljning tillvara i styrningen och utveckling av verksamheten?
18. Hur ser resultaten ut av stadsdelsförvaltningens interna stödinsatser (inom Familjestöd)?
19. Hur ser resultaten ut av stadsdelsförvaltningens externa stödinsatser?
20. Uppnås de resultat som ska uppnås? Hur ser kunskapen om målpuppfyllelsen ut bland medarbetarna?

Organisation och process

Organisation

21. Tycker du att ni har en ändamålsenlig organisation för att uppnå de resultat som ska uppnås?
22. Hur ser ansvarsområden och roller ut? Är det tydligt vem som gör vad?
23. Tycker du att ni har den bemanning som krävs för att uppnå enhetens/gruppens uppdrag och önskade resultat?
- Hur många ärenden har handläggarna i snitt?
 - Hur många ärenden är du ansvarig för samtidigt? (cirka)
 - Tycker du att du har ansvar för att rimligt antal ärenden?
24. Skulle du säga att medarbetarna trivs och utvecklas på arbetsplatsen?

Metoder/arbetsätt gentemot kunder/klienter

25. Hur arbetar ni med att stärka familjens förmåga att klara sig själv? Hur stärks föräldrarollen?
26. Vilka metoder används i stadsdelen som stöd för barn och ungdomar i riskzoner?
27. Används metoden SIG för barn/ungdom? Varför/varför inte? Vilka liknande metoder används?
28. Hur arbetar stadsdelsförvaltningen/individ- och familjeomsorgen med bostadsfrågor?
29. Hur följer ni upp/utvärderar era metoder och arbetsätt?