

# BARN- OCH UNGDOMSENHETEN



Skärholmens stadsdelsnämnd

## Innehållsförteckning

<b>Administrativa uppgifter .....</b>	<b>4</b>
<b>Inledning .....</b>	<b>4</b>
<b>Brukare/kunder .....</b>	<b>10</b>
Beskriv hur ni arbetar med bemötandefrågor och förstärker en kultur där brukare/kunder är i centrum. ....	10
Beskriv hur ni gör brukarna/kunderna delaktiga. ....	12
Redovisa kortfattat resultaten från era brukarundersökningar/kunddialoger. Redogör också för er analys av resultaten och hur ni arbetar med resultaten. ....	19
<b>Chef- och ledarskap .....</b>	<b>26</b>
Beskriv din ledarskapsidé och hur du gör den känd och förankrad i organisationen. ....	26
Redogör för hur du som ledare utvärderar och utvecklar ditt ledarskap. ....	28
Beskriv hur du som chef/ledare försäkrar dig om att medarbetarna är införstådda med verksamhetens syfte och mål och ser sin del i målluppfyllelsen. ....	29
Beskriv hur du som chef/ledare skapar förutsättningar för och tar vara på engagemanget hos medarbetarna. ....	30
Beskriv hur du som chef/ledare skapar möjligheter för lärande i organisationen och hur ni arbetar med kompetensutveckling utifrån identifierade behov. ....	32
<b>Medarbetare .....</b>	<b>37</b>
Beskriv vilken värdegrund/gemensamma förhållningssätt ni har i er verksamhet. Beskriv hur den/de förankras och levandegörs i organisationen. ....	37
Ge exempel på hur ni arbetar med frågor kring jämställdhet och mångfald. ....	38
Verksamhetsutveckling är allas ansvar. Beskriv hur ni arbetar för ett aktivt medarbetarskap. ....	39
Redovisa kortfattat resultaten från den senaste medarbetarundersökningen. Redogör också för er analys och hur ni arbetar med resultaten. ....	41
<b>Resultat och analys .....</b>	<b>43</b>
Redovisa kortfattat era resultat från 2017 års uppföljningar. Redogör också för er analys av resultaten och hur ni arbetar med att ta tillvara resultaten. ....	43
Redovisa ert prognostiserade ekonomiska resultat i förhållande till budget för innevarande år samt de tre senaste årens resultat. Redogör också för er analys av resultaten och vilka trender ni kan se. (Det krävs inga detaljerade siffror.) ....	47
<b>Från mål till uppföljning .....</b>	<b>48</b>
Beskriv processen, det vill säga hur det gick till när ni tog fram årets verksamhetsplan och vilka överväganden ni gjorde när ni bestämde era mål. ....	48
Mål .....	49
Beskriv hur er planering för årets uppföljning ser ut. ....	52
<b>Resursanvändning .....</b>	<b>53</b>

Beskriv hur ni använder verksamhetens resurser så effektivt som möjligt för att nå era åtaganden/mål. Med resurser avses, förutom tilldelad budget, till exempel medarbetarna och deras kompetens, samverkan, lokaler, material, energiförbrukning, IT-stöd och fordon.....53

**Utveckling ..... 55**

Beskriv hur ni utvecklar verksamheten utifrån era analyser av uppföljningar och resultat. ....55

Beskriv hur ni arbetar med att identifiera och minimera risker och sårbarheter i er verksamhet. ....57

Beskriv verksamhetens styrkor och svagheter samt era möjligheter och hot. Beskriv hur ni använder denna kunskap för att utveckla verksamheten. ....57

Beskriv hur ni delar med er av era goda exempel. Beskriv också hur ni lär av andra och hur ni använder dessa kunskaper för att utveckla verksamheten.....60

## **Administrativa uppgifter**

Barn- och ungdomsenheten i Skärholmen

Lena Svensson

08-50824432

[lena.a.svensson@stockholm.se](mailto:lena.a.svensson@stockholm.se)

Box 503 127 26 Skärholmen

Besöksadress: Bodholmsplan 2

Antal anställda 2018-05-01: 50

*Fotograf första bild : Nils- Åke Siversson år 1996*

## Inledning

### Organisation och verksamhet

Barn- och ungdomsenheten är en del av socialtjänsten i Skärholmens stadsdelsförvaltning och enheten ansvarar för den myndighetsutövande verksamheten inom den sociala barn- och ungdomsvården. Enhetens målgrupp är barn och unga 0-18 år (vid familjehemsplacering till 21 år för att fullfölja gymnasiestudier) och deras familjer. Vi tar emot anmälningar och ansökningar, utreder samt följer upp beviljade insatser.

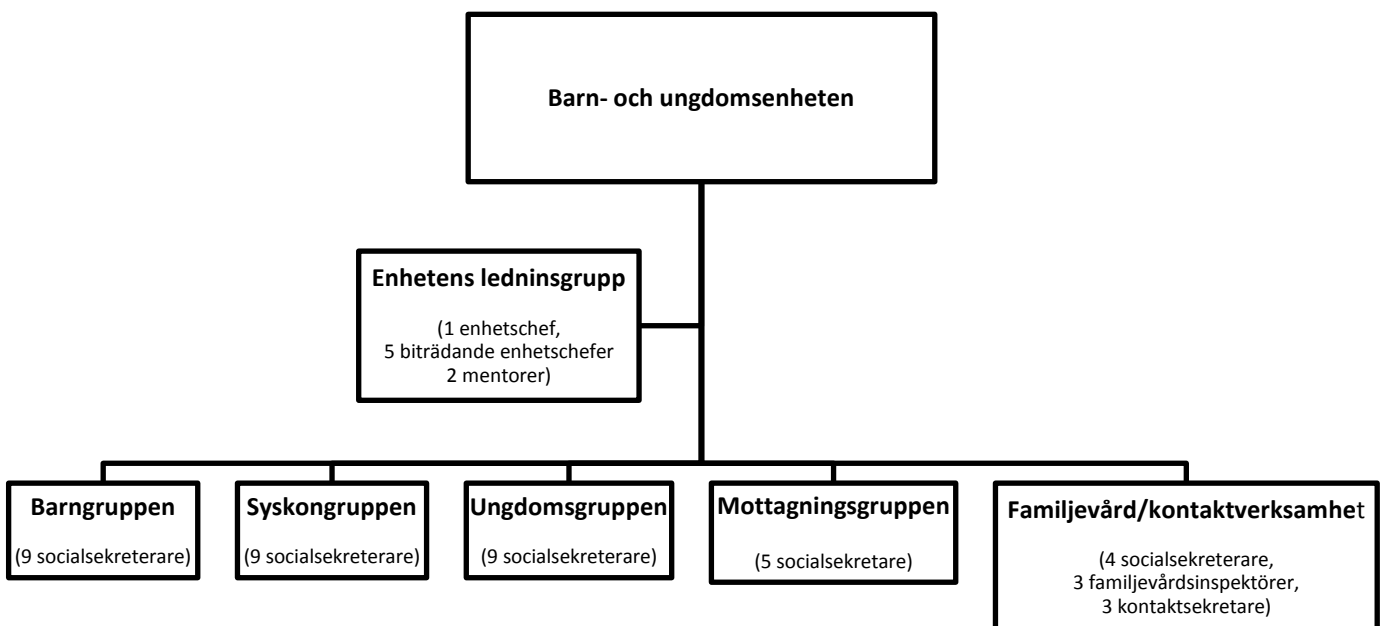
Enheten är indelad i fem arbetsgrupper utifrån målgrupp och arbetsområde:

1. Mottagningsgruppen
2. Barngruppen 0-11 år
3. Ungdomsgruppen 12-18 år
4. Syskongruppen 0-18 år
5. Familjevård/kontaktverksamhet

Mottagningsgruppen tar emot nya anmälningar och ansökningar och gör förhandsbedömningar. De tre utredningsgrupperna barngruppen, ungdomsgruppen och syskongruppen utreder barns och familjers behov, planerar och tillsätter insatser vid behov och följer upp dessa. Gruppen för familjevård och kontaktverksamhet rekryterar och handleder familjehem, följer upp vården av familjehemsplacerade barn och unga samt rekryterar och handleder kontaktpersoner och kontaktfamiljer.

Vi ändrar och tänker nytt kring vår organisation när vi ser att vi kan hitta en bättre lösning. 2017 flyttades den del av mottagningsgruppen som avser barn och unga till enheten. Att ha mottagningsfunktionen inom samma enhet med närhet till utredningsgrupperna innebär stora fördelar. Det gör det lättare att samarbeta i ärendena och minskar risken att barn hamnar mellan stolarna. Samma år gjordes en förändring i utredningsgrupperna som innebar att ytterligare en utredningsgrupp skapades, Syskongruppen. Enhetens utredande socialsekreterare omfördelades från två grupper till tre.

Syskongruppen tillskapades för att arbeta med familjer där det finns både yngre och äldre barn i syskonskaran. Detta ger bättre förutsättningar att ha ett helhetsperspektiv kring familjen. 2017 blev vi nominerade till stadens Förnyelsepris för detta arbetssätt. Den förnyade organisationen har gynnat arbetsmiljön för enhetens socialsekreterare. De enskilda arbetsgrupperna har blivit mindre och har nu optimal storlek med nio personer i varje grupp. Det skapar förutsättningar till bättre gruppdynamik med ökad trygghet och högre tillit. Samtliga medarbetare har därtill en högre tillgänglighet till sin arbetsledare vilket är särskilt viktigt för medarbetare med kortare yrkeserfarenhet. Många av enhetens medarbetare har begränsad yrkeserfarenhet och behöver stöd i det avancerade och komplexa uppdrag som de utför dagligen. Det närvarande ledarskapet bidrar till att skapa en trygg bas för medarbetarnas professionella yrkesutveckling.



## **Styrdokument**

De övergripande styrdokumenterna för enheten är Socialtjänstlagen, Lagen om vård av unga, Lagen om unga lagöverträdare, Föräldrabalken, Förvaltningslagen samt FN:s barnkonvention. Övriga styrdokument inom förvaltningen är Kommunstyrelsens riktlinjer för handläggning och dokumentation, Stockholms stads riktlinjer för de olika myndighetsutövande arbetsuppgifterna samt överenskommelse för samverkan kring barn i behov av särskilt stöd (BUS). Enheten omfattas även av förvaltningens planer gällande arbetsmiljö, jämställdhet och mångfald, miljö, brandskydd och säkerhetspolicy.

## **Brukare**

Under 2017 tog enheten emot 1375 anmälningar och ansökningar gällande oro för barn (642 flickor och 733 pojkar) och av dessa inleddes utredning i 514 fall (248 flickor och 266 pojkar). De flesta anmälningar kommer från skola och polis.

Barnen är enhetens primära målgrupp och vårt uppdrag är att ge dem skydd och stöd. Vi utgår från barnets bästa och väger in barnets perspektiv. Det är barnen vi främst finns till för och därför är barnens synpunkter de allra viktigaste vid våra brukarundersökningar. Med utgångspunkt i deras erfarenheter utvecklar vi vår verksamhet. Vi har ett systemiskt förhållningssätt där vi ser familjer som enheter. Vi tänker därmed att enhetens utökade målgrupp är övrig familj i form av föräldrar, syskon och andra viktiga vuxna runt barnet som vi utreder. Det handlar om att alla ska ges möjlighet att ge sin syn på problemet och att problemet kan ses från olika perspektiv.

## **Medarbetare**

På enheten arbetar 50 medarbetare där de allra flesta är socialsekreterare som arbetar direkt med barnen och familjerna. Enheten har även tre familjevårdsinspektörer som ansvarar för familjehem och tre kontaktsekreterare som arbetar med kontaktpersoner och kontaktfamiljer. 2016 anställde vi tre mentorer men i takt med att personalomsättningen minskat har vi nu omdisponerat resurserna till två mentorer. Mentorerna ansvarar för introduktion av nya medarbetare samt metodutveckling för hela enheten. Fem biträdande enhetschefer arbetsleder och har personalansvar för medarbetarna i sin respektive arbetsgrupp. Enhetschefen har personalansvar för biträdande enhetschefer och mentorer samt budget- och arbetsmiljöansvar.



Samtliga medarbetare är socionomer eller har likvärdig utbildning.

Barn- och ungdomsenheten har under de senaste två åren arbetat målinriktat för att komma tillrätta med en mycket hög personalomsättning. Vi har gjort en massiv rekrytering där nästan 100 % av medarbetaren har anställts under den senaste tvåårsperioden. För att skapa stabilitet och motivation hos medarbetaren att stanna kvar på arbetsplatsen har vi satsat stort på introduktion och stöd till nya socialsekreterare. Vi har arbetat fram ett väl genomtänkt introduktionsprogram och har anställt mentorer som tillsammans med biträdande enhetschefer har arbetat strukturerat med att lära upp, stödja och uppmuntra nya socialsekreterare så att de växer i sin yrkesroll. För att skapa trygghet har vi fokuserat på att stärka tillhörigheten i de enskilda arbetsgrupperna och att skapa team i mindre sammanhang. Arbetsgruppens medarbetare har fått tid och möjlighet att skapa relationer med varandra. Det har gjort det lättare att våga prova och öva olika metoder på gruppmötena exempelvis mappning enligt Signs of Safety.

Allteftersom har arbetsgrupperna mognat och också visat en önskan att vända sig mer utåt i enheten, att dela med sig av sina erövrade kunskaper och erfarenheter till alla sina kolleger. I takt med denna utveckling skapar vi medvetet mer utrymme för att tillsammans arbeta med till exempel enhetens metodprocesser i gemensamma workshops. Genom att alla grupper



arbetar tillsammans finner de gemensamma frågeställningar och upptäcker att det finns flera sätt att hitta lösningar.

Det infinner sig en överväldigande känsla när hela enheten är samlad, så många socialarbetare som har en vilja att hjälpa till att förbättra livet för de barn och ungdomar vi möter. Engagemanget förmedlar kraft och energi.

## **Brukare/kunder**

### **Beskriv hur ni arbetar med bemötandefrågor och förstärker en kultur där brukare/kunder är i centrum**

Barnen och familjerna är alltid i fokus i vårt arbete, det är dem vi är till för. Vårt uppdrag är skapa förutsättningar så att barnen och deras föräldrar förstår varför de har kontakt med oss, vilka insatser och vilket stöd de kan få samt förmedla att de har möjlighet att framföra sina synpunkter och önskemål.

Vi reflekterar dagligen kring bemötandet av barn och föräldrar. Medarbetarna planerar tillsammans samtalen med familjerna före besöken och reflekterar efter. De får stöd av biträdande enhetschefer och mentorer inför besök och möjlighet att efteråt prata om vad som skett. Vi träffar ofta familjer som är i kris och inledningsvis är det vanligt att det finns en osäkerhet hos familjen över att ha kontakt med socialtjänsten. Kontakten är för det mesta föranledd av en orosanmälan gällande barnen. Att inge förtroende och skapa allians är avgörande för den fortsatta relationen. Samtal mellan familjer och enhetens medarbetare processas och utvärderas i ärendedragningar mellan socialsekreterare och arbetsledare, på gruppmöten och i extern handledning.

Vid implementering av arbetssätt väver vi in bemötandefrågor. Det sker till exempel när vi använder Signs of Safety vilket vi aktivt arbetar med. Signs of Safety är ett förhållningssätt som lyfter fram hur vi på ett respektfullt sätt möter familjerna, det hjälper oss att anpassa våra möten utifrån barnens och familjernas specifika behov. Vi skriver mer om Signs of Safety på sidan 12.

## Lokaler

Vi träffar vanligtvis barn och familjer i våra besöksrum som ligger i anslutning till Medborgarkontoret. Medborgarkontoret erbjuder samhällsvägledning och vänder sig till samtliga boende i stadsdelsområdet. Lokalen är välkomnande och samhällsvägledarna är hjälpsamma och fungerar även som väntrum för våra familjer.

Ett av besöksrummen har ”pimpats” av barnrättsorganisationen Maskrosbarn. Genom inredning och detaljer har rummets anpassats till unga människor, så att de ska känna sig mer bekväma i mötet med sin socialsekreterare. Ett mysigt och ombonat rum bidrar till en mer avspänd miljö.



## Flexibilitet

Vi är flexibla och träffar barn och familjer även på andra platser än i förvaltningens besöksrum. Det kan vara hembesök eller att vi kan träffa en ungdom på ett café. Framför allt unga människor känner sig ibland mer väl till rätta i en mindre formell miljö. En del unga vi möter föredrar att kommunicera på andra sätt än genom telefonsamtal och fysiska möten vilket vi tar hänsyn till genom att, när det är lämpligt, ha kontakt via sms eller mejl.

## **Tillgänglighet**

Enheten har ett telefonnummer som fungerar som gemensam jour för hela verksamheten. Telefonen är bemannad varje dag under kontorstid, även under lunchtid. Barn och familjer kan nå oss i akuta situationer och vi kan hjälpa till att hänvisa till rätt person när det behövs. Vi tycker att det är viktigt med en enkel väg in till vår enhet, det underlättar när familjer behöver nå oss.

Socialtjänsten har en gemensam rutin för klagomålshantering. Klagomål kan lämnas via förtryckt blankett som finns på Medborgarkontoret eller genom brev, mejl, telefon, på ett möte eller anonymt. Vi tar emot alla klagomål, dokumenterar och svarar skyndsamt den som klagat och beskriver vilka åtgärder vi vidtar. Även klagomål och synpunkter som lämnas anonymt hanteras och utreds så långt det är möjligt. Om det finns klagomål gällande handläggning informerar vi om IVO som tillsynsmyndighet och att den som har synpunkter har möjlighet att också vända sig dit

## **Beskriv hur ni gör brukarna/kunderna delaktiga**

Vi lägger stor vikt vid att bemöta barn och föräldrar på ett respektfullt sätt. En del i det är att ta ansvar för att säkerställa att de förstår vad vi pratar om. Eftersom många är i kris är det av särskilt viktigt att beakta att människor i kris kan ha svårt att ta till sig information och att informationen kan behöva upprepas och ske både muntligt och skriftligt. Vi försöker säkerställa att informationen nått fram genom att upprepa den, fråga om de har förstått och uppmuntra dem vi möter att ställa frågor. Många av familjerna vi träffar har inte svenska som sitt första språk vilket ställer särskilt höga krav på att försäkra oss om att informationen når fram. Vi använder tolk i de ärenden där det behövs och är särskilt lyhörda inför familjernas önskemål om tolk.

Nedan beskrivs olika metoder för hur vi arbetar med bemötande där brukaren görs delaktig.

## **Signs of Safety**

Signs of Safety är en erfarenhetsbaserad modell med ett lösningsinriktat förhållningssätt som lägger stor vikt vid att skapa samarbetsallians med familjen. Det handlar bland annat om att utgå från att föräldrarna är experter på sina egna barn. De känner sina barn bäst och det är tillsammans med dem vi behöver analysera och tolka den information som samlas in vid utredningar. Samarbetsalliansen bygger på transparens och tydlighet och öppnar för ett respektfullt bemötande.

## **Mappning**

Ett verktyg i Signs of Safety är så kallad mappning (kartläggning). Genom mappning inhämtar vi information. Mappning används under hela handlägningsprocessen, från anmälan till utredande samtal och till uppföljning. Det kan gå till på följande sätt: en anmälan om oro för ett barn kommer till mottagningsgruppen från förskolan. Mottagningsgruppen tar emot anmälan och sammankallar familj och medarbetare från förskolan till ett anmälningsmöte. På mötet får alla deltagande ge sin bild av vilken oro som finns för barnet, vad som fungerar bra och vad som behöver hända. Socialsekreteraren dokumenterar på en whiteboard-tavla så att alla ser. Mappingsstrukturen lyfter fram både risker och skydd på ett öppet sätt och ger en nyanserad bild av säkerhetsaspekter för barnet. Om mottagningsgruppen inleder utredning lämnas ärendet över till en utredningsgrupp och utredande socialsekreterare fortsätter utveckla mappningen tillsammans med barnet och familjen.

### **Ord och bild**

Vi träffar barn och familjer med komplex social problematik där det kan vara särskilt svårt för barn att förstå alla processer och beslut som fattas. För att hjälpa barnet att förstå varför socialtjänsten har kontakt med familjen, vad som gjorts för att hjälpa barnet och vad som planeras använder vi *Ord och bild*, ett verktyg hämtat från Signs of Safety. Socialsekreteraren skapar en berättelse med ord och bilder, gärna tillsammans med föräldrarna, som vi sedan berättar för barnet. I berättelsen beskriver vi vad som har hänt i familjen, vilka följder det fick för barnet, vilka som är bekymrade och vad de är bekymrade över samt vad vi har gjort och vad som bestämts framåt. Genom bilder eller teckningar blir beskrivningen mer levande för barnet. Socialsekreteraren utgår från barnets perspektiv och vad som är viktigt i barnets värld.

En socialsekreterare hade i en berättelse med en bild på en så kallad ”loppa”, en sådan man viker av papper och färglägger. I berättelsen förklarar socialsekreteraren för barnet vad som hände den dag då socialtjänsten hämtade barnet från skolan i taxi. När de väntade på taxin visade barnet socialsekreteraren hur man gör en loppa. Genom att koppla den händelsen till barnets kontext kunde barnet sätta in skeendet i ett begripligt sammanhang.



En annan bild som fanns med i den här berättelsen var en bild på en kastrull som fattat eld då det vid ett tillfälle började brinna i familjens lägenhet och barnet fick hett vatten på foten. Bilden förklarar att vuxna då hade blivit oroliga för barnet och berättelsen kunde hjälpa barnet att förstå vad som hade hänt och lättare förstå vad som sedan skedde. Ord och bild handlar om att genom både ord och bilder benämna skadan eller faran för barnet och samtidigt beskriva hur alla arbetar med att skapa trygghet för barnet.



### **Tejping**

När vi pratar med barn använder vi olika hjälpmedel så att samtalet ska kännas lättare för dem och göra dem mer delaktiga. Vi har målade dockor, så kallade tejpingdockor, som vi använder för att till exempel gestalta barnets och familjens nätverk eller någon händelse eller konflikt som barnet upplevt.



### **Nätverkskarta**

För de äldre barnen använder socialsekreteraren nätverkskartor. Det är ett sätt att hjälpa ungdomen att prata om sig själv, sin familj och sina vänner och se sig själv i ett sammanhang. Ett exempel på nätverkskarta är en cirkel som delas in i olika fält där de olika fälten beskriver till exempel familj, släkt, vänner, grannar, arbete, skola.

### Samtalskort

Socialsekreterarna använder olika samtalskort som hjälpmedel i samtal med barn och ungdomar. Med de äldre barnen används ofta styrkekort där en variant kallas *Sån är jag*. Det är kort med olika budskap där ungdomen får välja ett kort med ett ord (budskap) att prata om, exempelvis ord som *öppen*, *rättvis*, *klok*, *beslutsam*. Dels kan det hjälpa ungdomen att slappna av inför samtalet och dels kan det till exempel ge ungdomen stöd i att hitta sina styrkor och behov.





För de yngre barnen är *Nallekort* användbara. Det är kort med människoliknande nallar som visar olika känslouttryck och hjälper barnet att prata om känslor.



## Västernorrlandsmodellen

För att följa upp hur barnen upplever sin känsla av delaktighet, att framföra sina synpunkter och ha möjlighet att påverka, utvärderar vi enligt Västernorrlandsmodellen.

Västernorrlandsmodellen är en modell för barns brukarmedverkan där vi synliggör barnens perspektiv i mötet med socialtjänsten. Genom intervjuer med barnen och ungdomarna tar vi del av deras kunskaper och syftet är att utifrån det förbättra verksamheten. Vi skriver mer om Västernorrlandsmodellen i avsnittet som följer.



## **Redovisa kortfattat resultaten från era brukarundersökningar/kunddialoger. Redogör också för er analys av resultaten och hur ni arbetar med resultaten**

För att ta reda på hur barnet uppfattar kontakten med socialtjänsten har vi tidigare använt enkäter med glada och ledsna ansikten/smileys. Det visade sig att vi fick in alltför få enkäter och det var även svårt för socialsekreterare att alltid komma ihåg att lämna ut enkäterna vid besök. Underlaget blev för litet för att ge en bild av hur barnen egentligen uppfattat kontakten med sin socialsekreterare. Enkäterna gav även ett något trubbigt underlag och svarade inte alltid på alla frågor som fanns.

### **Västernorrlandsmodellen**

Inför år 2017 bestämde vi därför att pröva ett nytt sätt genom att intervjua barnen. Vi sökte lokala utvecklingsmedel (LUM) till ett projekt – Västernorrlandsmodellen. Stiftelsen Allmänna Barnhuset bedrev under tre års tid tillsammans med kommuner i Sverige ett utvecklingsarbete och år 2014 kom deras rapport *Barnen vill – Vågar vi*. Som en del i det utvecklingsarbetet utarbetades Västernorrlandsmodellen, en modell där strukturerade intervjuer med barn och unga ingår för att höra deras upplevelse av kontakten med socialtjänsten.

Vi har arbetat med modellen under hela året 2017. Modellen bygger på fyra steg:

- Att alla socialsekreterare förbereder och genomför en intervju med ett barn per år som har eller har haft kontakt med en kollega. Intervjun transkriberas sedan inför seminarium.
- Att alla socialsekreterare tillsammans i arbetsgruppen vid ett seminarium delger erfarenheter av intervjuerna och analyserar det insamlade materialet.
- Att en utsedd person sammanställer materialet från seminariet i en årsrapport med konkreta förslag på hur verksamheten ska utvecklas.
- Att en eller några från arbetsgruppen informerar socialnämnden om årsrapporten.

Målgruppen har varit barn och unga i åldern 5-18 år. Den yngre åldersgränsen valde vi utifrån att barn som är fem år och äldre anses ha de språkliga förutsättningar som krävs för att kunna genomföra en intervju.

Överlag var responsen positiv när vi tog en första kontakt med vårdnadshavare till barnen. Av de vårdnadshavare som tackade nej till att deras barn skulle delta handlade det till exempel om att barnet själv sagt nej till att delta eller att de nyligen avslutat sin kontakt med socialtjänsten och att de var oroliga att barnet skulle bli påmind om händelser som föranlett kontakten. Ett annat skäl kunde vara att vårdnadshavare ansåg att barnet redan haft kontakt med tillräckligt många professionella.

Av de barn som intervjuades var det elva flickor och sju pojkar. Trots ett slumpmässigt urval blev det en relativt jämn åldersspridning i åldrarna 5-18 år. De barn som uttryckt hur det var att intervjuas sa att det varit bra, att de var nöjda med de frågor som ställdes och att det kändes viktigt att få göra sin röst hörd.

### **Kontakt med socialtjänsten**

10 av de 18 barn som intervjuats uppger att de någon gång har bytt socialsekreterare under sin kontakt med barn- och ungdomsenheten. Det framkommer i de transkriberade intervjuerna att de som beskriver att de har haft en god relation med sin socialsekreterare upplevt bytet som jobbigt.

#### ***Några ungdomar berättar:***

*”Det har gått väldigt bra ändå tycker jag. Men det är väl mer att man är van att ha en, typ, som man såhär pratat med och sen så blev det att, ah, det kom en ny. Men alltså jag tycker att det har funkade bra.”*

Flicka 18 år

*”Den första jag hade som hette (socialsekreterare) hon hade jättemånga olika sekreterare med sig hela tiden. Så att medans jag hade henne så var det säkert fem, sex sekreterare liksom som var nya hela tiden, och så kom det en ny och ny och ny. Och det var jobbigt för att jag var ju tvungen att säga om allt som vi hade pratat om och sådär varje gång en ny kom in. För att de ville höra min historia eller min variation liksom.”*

Flicka 16 år

*”Ja det har jag, flera gånger//Jag har inte varit så engagerad i det, det är mer så att mina föräldrar fått sköta det men nu när jag mognat till och blivit äldre så tror jag nog att det är bättre att hålla sig till en för att byta är ganska jobbigt att behöva ta om allt i alla möten.”*

Flicka 15 år

*”Senaste brytningen jag fick tyckte jag var väldigt jobbig, då jag hade typ klickat med henne. Det var väldigt, jag kände att det var väldigt lätt att prata med henne och sen försvann hon.”*

Flicka 17 år

De flesta som fått frågan om hur de vill ha kontakt med sin socialsekreterare lyfter fram vikten av det personliga mötet. Om annan kontakt ska tas önskar de att det sker via telefon eller sms.

*”Nä träffas funkar bäst för mig, för jag kan ju inte alltid svara i telefon. Alltså jag går ju i skolan och så liksom.”*

Flicka 13 år

*”...eller jag känner att jag är som av en börda när jag ringer och därför har det varit skönt om dom har ringt och men aa vill du ses då eller sådära.”*

Flicka 16 år

De flesta barn som intervjuades visste varför de har/hade haft kontakt med socialtjänsten. Fyra av barnen visste däremot inte varför de hade kontakt med socialtjänsten och de som haft långvarig kontakt uttryckte att det var längesedan de fått information om varför de hade kontakt. Så här säger en ungdom:

*”Eh, jag träffar min socialsekreterare...Jag vet inte...det är...Jag finns med i soc systemet och jag tillhör föreningar o nånting som också soc har med att göra. // Å vilken tankeställare, jag vet inte. Wow, jag vet inte riktigt alltså, jag har alltid gått med på det för dom har funnits i mitt liv länge, alltså soc.”*

Flicka 15 år

### **Kunskap om socialtjänsten**

Av de som intervjuats vet de flesta vad socialtjänsten arbetar med och de säger att de fått information från socialtjänsten, syskon, lärare eller på Youtube. Så här säger några av barnen om vad socialtjänsten gör:

*”Att ett barn, mmm som har problem med sina föräldrar.”*

Pojke 8 år

*”Pratar lite”*

Flicka 5 år

*”Jobbar med barn och ungdomar...alltså barn under 18 år...som begår brott och sånt.”*

Pojke 13 år

*"Alltså soc för mig, om du hade frågat mig när jag var yngre skulle jag ha sagt typ att soc bara förstör allting, typ men nu när jag är lite äldre och har jobbat med sånt här som maskrosbarn vet jag att soc hjälper familjer, hjälper ungdomar, alltså finns för att hjälpa folk i Sverige..."*

Flicka 15 år

Gällande hur en socialsekreterare ska vara så önskar sig barnen som intervjuats att en socialsekreterare ska vara snäll, förstående och bra på att lyssna. Det är också viktigt att socialsekreteraren visar att den bryr sig om situationen som barnet befinner sig i.

***Så här beskriver några barn vad de tycker är viktigt:***

*"Hjälper till. Snäll. Ögonkontakt, det är bra."*

Pojke 12 år

*"Försöka hjälpa och fråga sådär bra frågor: Hur har du det? Hur trivs du i din familj och så?"*

Pojke 12 år

*"Eh, inte så stel. För det blir jättejobbigt att prata med en människa som är såhär stel för då sitter man bara där å ba yeah."*

Flicka 17 år

*"Glad."*

Flicka 7 år

*"Snälla//Och ge oss kakor."*

Flicka 5 år

*"Ja soc behöver mer såna som är uppväxta här. För du kan inte ta in en människa från Östermalm, sätta i förorten med förortsproblem. En människa som inte ens lever samma kultur. Det är helt olika levnadssätt. Här krigar vi för en dag...Det är som att ta råd från en tjock PT, det går ju inte."*

Flicka 14 år

### **Barns delaktighet**

Något som barnen lyfter fram under tema delaktighet är vikten av att bli lyssnad på oavsett ålder. 12 av 18 barn känner sig lyssnade på av sin socialsekreterare. För att våga prata med sin socialsekreterare nämns tillit och relation som viktiga delar, men även miljön man träffas i spelar roll. Så här säger två ungdomar:

*”Dom ska liksom, man ska kunna lita på dom, dom ska lyssna, dom ska verkligen försöka se att barnet verkligen har det bra. Inte att man ställer en fråga och sen gå vidare du vet okey nästa fråga. Det blir lite konstigt så.//Och om ett barn säger att det inte har det bra, att familjen man bor hos verkligen inte är bra...då ska man inte behöva stanna där tre veckor till. Sen får inte socialen vara så långsam.”*

Flicka 13 år

*”Eh, jag vet inte men börja med att höra vad den har att säga istället för att dra upp planen typ. För oftast har de ju, asså det är redan fixat en plan för personer och man kanske ska få höra folk prata innan dom lägger upp vad dom har tänkt liksom ska hända.”*

Flicka 17 år

11 av 18 barn tycker att de får vara med och påverka/bestämma. Gränsen 15 år nämns göra en skillnad i kontakten med socialtjänsten, något som denna ungdom säger:

*”Nej, alltså det är ju mera nu än om man jämför med innan jag var 15. Men det är ju fortfarande inte så att nu gör vi allt du säger, och det förstår jag ju också.”*

Flicka 16 år

Något som lyfts fram är att vissa barn saknat information som de känner att de hade behövt för att förstå vad socialtjänsten gör, ibland har de också kunnat känna att de fått veta för mycket. Så här säger två av de som intervjuats:

*”Ja, alltså egentligen så när de avskrev mig eller utskrev mig från soc, eller vad det heter då borde de ha sagt till mig tidigare. Typ gett mig lite tid i alla fall att avsluta för det var verkligen såhär...nu är det avslutat, hejdå. //Ja, eller min mamma kanske var förvarnad men jag var inte det i alla fall. Min mamma baah, du är avskriven, jag baah va?”*

Flicka 16 år

*”Typ första alltså, när man får en sån här inkallelse att typ de inte bara såhär skriver till föräldrarna. Utan föräldrar OCH barn, och att barnen kan få alla detaljer och sånt alltså varför den är här och varför, vad ni jobbar med och sånt.”*

Flicka 10 år

### **Analys och enhetens fortsatta arbete**

Utifrån allt intervjumaterial och efter seminarier där vi analyserat materialet framträder dessa utvecklingsområden som prioriterade:

- Planering vid byte av handläggare
- Ge barnen information och påminna vid flera tillfällen om vad socialtjänsten gör och varför de har kontakt med socialtjänsten.
- Göra barnet delaktig i hela utredningsprocessen och vid insatser.

Vid slutseminariet i januari 2018 som alla medarbetare i enheten bjöds in till diskuterade vi dessa områden i mindre grupper för att konkret komma med förslag om hur vi kan förbättra vårt arbete. Som ett ytterligare steg i utvecklingsarbetet bildades efter slutseminariet en arbetsgrupp som mentorerna ansvarar för och där representanter från varje grupp på enheten deltar. Syftet är att arbeta vidare med övergångar mellan enhetens olika grupper eller vid byte av socialsekreterare och förbättra barnets möjlighet till delaktighet i dessa skeden. Gruppen har under våren träffats vid ett tillfälle och har kommit med konkreta förslag som mentorerna sedan har lyft tillbaka till ledningsgruppen. Efter det har vi till exempel infört att fasta tider bokats in varje vecka för ärendeöverlämningar mellan mottagningsgruppen och utredningsgrupperna.

Utifrån barnens svar i intervjuerna framkom behovet av att ännu tydligare återge för barn i samtal varför de har kontakt med socialtjänsten och vad som händer i deras familj. Socialsekreterare har efterfrågat verktyg som hjälpmedel för att prata med framför allt de yngre barnen. Vi har bland annat börjat utveckla arbetet med tejpning genom att vi haft en heldagsutbildning kring modellen samt köpt in tejpningdockor. Vi beskriver mer om tejpningdockor på sidan 15.

Ett annat hjälpmedel som socialsekreterarna börjat använda för att göra barnen mer delaktiga är Ord och bild som vi beskrivit mer utförligt på sidan 13.



De socialsekreterare som främst arbetar med ungdomar har under våren haft en workshop tillsammans med barnrättsorganisationen Maskrosbarn gällande delaktighet.

Socialsekreterarna diskuterade till exempel vikten av att fråga ungdomen själv på vilket sätt hon eller han vill ha information och hur kontakten ska se ut samt att ungdomarna behöver involveras i att skapa mål för olika insatser. Utifrån workshopen fick socialsekreterarna med sig olika hjälpmedel som till exempel samtalskort med frågor som ungdomar förmedlat till Maskrosbarn att de ofta undrar över i kontakten med socialtjänsten. Socialsekreterarna har börjat använda dessa kort och tycker att de är ett bra stöd i samtalen.

De beskrivna hjälpmedel och metoder som används för att göra barn och ungdomar mer delaktiga kommer att följas upp utifrån ett mål i verksamhetsplanen som handlar om att flickor och pojkar är delaktiga i ärenden som rör dem. Sammanfattningsvis är

Västernorrlandsmodellen ett bra sätt att utveckla barns delaktighet på enheten. Vi kommer att fortsätta använda modellen och flera socialsekreterare har anmält intresse att fortsätta intervjua barn under året. Vi kommer också att omarbeta den intervjumall som tidigare använts för att göra frågorna mer begripliga för barn i alla åldrar då vi sett att frågorna ibland varit lite svåra för de yngsta barnen.

## **Chef- och ledarskap**

### **Beskriv din ledarskapsidé och hur du gör den känd och förankrad i organisationen**

Motto för mitt ledarskap är tydlighet, enkelhet och vänlighet. Jag är närmaste chef för fem biträdande enhetschefer och två mentorer. De biträdande enhetscheferna är närmaste chef för övriga medarbetare i sina respektive arbetsgrupper. Det betyder att min uppgift till stor del är att arbetsleda chefer och stödfunktioner som i sin tur arbetsleder medarbetarna. Att leda via andra kräver tillit och öppenhet i ledarskapet. Jag behöver vara tydlig och ha kontroll utan att detaljstyra och därtill vara bekväm i att delegera. Till exempel ger jag biträdande enhetschefer ansvar att bedöma vårdkostnader för köpta insatser. De har även ansvar för arbetsmiljö, att medarbetarna har en bra arbetssituation. Samtidigt som jag litar på dem bidrar jag med stöd och råd och följer upp hur det går.

#### **Tydlighet**

Jag vill skapa förutsättningar så att biträdande enhetschefer kan arbetsleda sina arbetsgrupper på ett tydligt sätt. Information och uppdrag från ledning och politik ska vara väl synligt och föras ut i verksamheten och till alla medarbetare på ett likvärdigt sätt. På samma sätt ska idéer och synpunkter från medarbetarna ha en tydlig väg uppåt i organisationen. För att säkerställa att det fungerar behöver jag hela tiden ha en dialog med biträdande enhetschefer där vi ömsesidigt återkopplar till varandra.

#### **Enkelhet**

Om jag lyckas framföra budskap till de biträdande enhetscheferna på ett enkelt och tydligt sätt tror jag att det blir lättare för dem att föra budskapet vidare till medarbetarna. Jag är därför mån om att försäkra mig om att de förstår vad jag menar och ett enkelt sätt att ta reda på det är att fråga dem.

Medarbetarna har ett ansvarsfullt, komplext och svårt arbete. Varje dag träffar de utsatta människor och barn som far illa. Vi arbetar i en myndighetsutövande verksamhet som kräver ett stort mått av medmänsklighet men också skärpa och noggrannhet i handläggningen. I en sådan verksamhet är det viktigt att som chef bidra till att förenkla processer så mycket det går, inget ska vara mer komplicerat än det behöver vara.

Jag uppmuntrar medarbetare att skapa bara så många skriftliga rutiner som verkligen behövs. De ska vara kortfattade och med så få ord som möjligt. Skriftliga rutiner är ett stöd men ersätter inte den muntliga kommunikationen. Genom att prata med varandra förenklar vi och missförstånden blir färre. Jag går själv ofta in till andra för att stämma av olika frågor och jag har för det mesta min egen dörr öppen. På en stor enhet är det viktigt att enheten inte blir

hierarkisk, utan att medarbetare alltid kan komma och prata om det dagliga arbetet och känna att de är välkomna. När biträdande enhetschefer är borta finns jag till hands och hjälper till operativt i arbetet.

### **Vänlighet**

Arbetsplatsen ska vara öppen och tillåtande, ingen fråga är för dum att ställa. Min erfarenhet är att alla presterar bättre i en miljö som är vänlig och inte fördömer. Som ledare vill jag vara en förebild i sammanhanget; att när vi gör vårt bästa är det tillräckligt bra. Jag förmedlar det genom att visa att jag är intresserad och nyfiken och jag försöker alltid återkoppla så att ingen fråga blir hängande i luften. Återkoppling var också ett av de ord som återkom när vi inom ramen för arbetet med *Handlingsplanen för att förbättra socialsekreterares och biståndsbedömares arbetssituation* höll dialogcafé tillsammans med medarbetarna.

Om en medarbetare tycker att hon eller han har misslyckats med något så brukar jag stötta i att nyansera och förmedla att det är en del i utvecklingen. Det är av misstagen vi lär oss och om vi inte vågar misslyckas vågar vi aldrig prova något nytt.

## Redogör för hur du som ledare utvärderar och utvecklar ditt ledarskap

Jag har varit enhetschef inom socialtjänstens myndighetsutövande verksamhet inom barn och ungdom sedan 2004. Genom åren har jag mött utmaningar som har gett erfarenhet och det är till stor del dessa erfarenheter som har utvecklat mitt ledarskap. När jag ser tillbaka reflekterar jag över att de prövningar jag ställdes inför när jag var ny i min chefsroll nu är så mycket lättare att hantera. Det kan till exempel handla om att tidigare hade jag förväntningar på mig själv att alltid kunna och veta lite mer än medarbetarna medan jag idag på ett helt annat sätt ser vikten av att använda mig av medarbetarnas kunskap.

Trots att jag har lång erfarenhet dyker det ständigt upp nya utmaningar i ledarskapet vilket är stimulerande. Jag reflekterar ofta kring hur jag kan göra på andra sätt än det jag är van vid. Medarbetarenkäten och ledarskapsrapporten ger värdefull återkoppling på mitt ledarskap och manar till reflektion.

### Ledarskapsrapport

Jag tar till mig den årliga ledarskapsrapporten som baseras på medarbetarenkäten och resonerar kring den tillsammans med min chef. I ledarskapsrapporten framgår såväl mina styrkor som utvecklingsområden. När det gäller mina utvecklingsområden formulerar jag konkreta åtgärder som jag därefter praktiskt tar mig an. Ett exempel är att förvalta och se till att de möten vi har är effektiva. Jag förbereder alltid dagordning genom att samla ihop kvarstående ämnen från tidigare möten, efterfråga mötesdeltagarnas frågor och utifrån det sammanställa en dagordning som jag skickar ut i förväg. Under mötet är jag uppmärksam på att fördela ordet till alla, ta pauser och att hålla tiden.

### Ledarskapsutvecklingsprogram

2016 deltog jag i stadens chefsutvecklingsprogram för enhetschefer. Utbildningen innehöll delar där jag fick möjlighet att fundera över styrkor och utvecklingsområden i mitt ledarskap. Utifrån olika test fick jag en bild av mig själv och mina egenskaper, vad jag är bra på och vad jag behöver bli bättre på. Jag kunde lätt identifiera mig med de resultat som framkom men de fick mig ändå att tänka till.

Jag definierade områden att öva på, till exempel att bli bättre på att ge feedback till medarbetare.

En övning var att jag bestämde mig för att vid varje uppföljningsmöte med biträdande enhetschefer och mentorer ge minst en positiv återkoppling som jag sedan dokumenterade i en loggbok. Det visade sig vara ett bra sätt att påminna mig själv och fortfarande arbetar jag på liknande sätt. Att ge feedback har blivit en mer naturlig del i min kommunikation.

Ett annat lärorikt inslag i chefsutvecklingsprogrammet var att jag blev ”skuggad” av en annan deltagare vid ett de veckomöten jag håller i för enhetens ledningsgrupp. Chefskollegan satt

som en skugga i ett hörn av rummet under hela mötet och observerade mig. Jag fick konstruktiv återkoppling, till exempel att vara uppmärksam på att göra alla deltagare delaktiga. Det har jag tagit till mig och är mer uppmärksam på än tidigare. Ett sätt att försäkra mig om att jag lyckats utveckla det jag föresatt mig är resultatet från medarbetarenkäten. I årets medarbetarenkät kan jag se att antal positiva svar på denna fråga har ökat sedan föregående år.

### **Medarbetarsamtal**

Jag får feedback på mig själv som ledare i medarbetarsamtal som jag varje år har med biträdande enhetschefer och mentorer. Även i mitt eget medarbetarsamtal får jag återkoppling av min chef.

Min chef och jag har uppföljningsmöten varje månad där vi följer en struktur. De frågor vi tar upp är:

- Ekonomi.
- Sjukfrånvaro.
- Hur arbetet och uppföljningen utifrån verksamhetsplanen fortgår.
- Mina utmaningar just nu. Om jag behöver stöd och i så fall med vad.
- Prioriteringar, hur jag lyckas ha balans i mitt arbete. Om jag behöver stöd i att prioritera.
- Hur mitt arbete med biträdande enhetschefer fungerar.
- Övriga frågor som jag vill ta upp.

Både medarbetarsamtalen och uppföljningssamtalen ger mig kontinuerlig feedback som jag sedan arbetar vidare med och följer så att en positiv utveckling sker.

### **Beskriv hur du som chef/ledare försäkrar dig om att medarbetarna är införstådda med verksamhetens syfte och mål och ser sin del i måluppfyllelsen**

Enhetens mål utgår från barnens behov och det vi vill uppnå för barnen. Alla medarbetares arbetsinsats är viktig, såväl socialsekreteraren som har direkt kontakt med barnen, kontaktsekreteraren som rekryterar och handleder kontaktpersonen eller familjevårdsinspektören som stödjer familjehemmet där barnet bor. Alla arbetar mot samma mål och allas arbetsuppgifter styr mot att uppnå det bästa för barnet.

För att följa upp att vi gör det vi ska dokumenterar varje socialsekreterare i en checklista under året. Exempel på punkter som finns med i checklistan är:

1. Har du använt mappning under utredningen?
2. Har du muntligt återkopplat utredningen till barnet/ungdomen?

Resultaten sammanställs vid tertial 1 och tertial 2 och vid bokslut och presenteras vid varje period för alla på APT.

I resultaten från medarbetarenkäten kan jag utläsa hur förankrade medarbetarna är i enhetens styrning. Utifrån årets medarbetarenkäter kan jag se att styrningsindex är högt för enhetens ledningsgrupp men lägre för enheten som helhet. Ledningsgruppen behöver gemensamt och tillsammans med alla medarbetare finna tillvägagångssätt som tydliggör kopplingen mellan verksamhetens mål och hur alla medarbetare bidrar till verksamhetens mål.

En åtgärd vi vidtar är att ändra strukturen för APT så att hela enheten samlas istället för att ha gruppvisa APT. Det tydliggör enhetens gemensamma mål och att alla är delaktiga i att bidra till målpuppfyllelsen. Inför förändringen har vi samlat in synpunkter från medarbetarna och deras inställning till gemensamma APT är positiv men det finns också utmaningar. Hur kan vi skapa dynamik i en så stor grupp och hur ska strukturen se ut? Medarbetarna har lämnat olika förslag som att arbeta i smågrupper, både inom sin egen arbetsgrupp men också i tvärgrupper. Att lyfta fram goda exempel på arbete som vi gjort och ha olika teman samt att medarbetare tar ansvar för att förbereda APT. I slutet av året kommer vi att göra en utvärdering i form av diskussion i bikupor där alla medarbetare är delaktiga.

## **Beskriv hur du som chef/ledare skapar förutsättningar för och tar vara på engagemanget hos medarbetarna**

### **Fysisk närhet**

Det finns ett stort engagemang hos medarbetarna och vi befinner oss alla mitt i denna energi. Biträdande enhetschefer och mentorer är nyfikna på arbetet som dagligen görs och genom att vara utforskande bidrar vi till att utveckla och upprätthålla engagemanget. Vi arbetar nära varandra och sitter alla i samma hus vilket underlättar en deltagande arbetsledning. Ytterligare ett värde i att alla sitter nära varandra är att medarbetarna enkelt kan använda varandra som bollplank.

### **Hög tillgänglighet**

Chefer och mentorer finns nära tillhands. Genom att vi visar intresse för medarbetarnas arbete med familjerna bekräftar vi att deras arbete är viktigt och meningsfullt. Vi är noggranna med

att se till att det finns tillräckligt med arbetsledare på plats och varje vecka gör vi en planering där vi säkerställer chefsbemanningen påföljande vecka.

### **Uppmärksamma arbetssituationen**

Vi är uppmärksamma på medarbetarnas arbetssituation och hjälper till att prioritera för att undvika för hög arbetsbelastning. Medarbetarna behöver känna att de har förutsättningar att göra ett bra arbete. Detta stärks på olika sätt i ärendegenomgångar och i gruppmöten.

På arbetsgruppernas veckovisa möten beskriver var och en sin arbetssituation, om man behöver hjälp med något eller om man har utrymme att hjälpa någon annan. Genom att arbeta så förstärker vi även känslan av att medarbetarna ingår i ett team med ett gemensamt kapital av erfarenhet, kompetens och kraft.

Den enskildes arbetsbelastning bedöms vid ärendegenomgångar med biträdande enhetschef. Vid dessa möten uppmärksammar biträdande enhetschefer hur arbetsbelastningen ser ut för var och en. Ett sätt är att socialsekreteraren graderar sin upplevelse av arbetssituationen på en skala vilket gör det enklare att följa den enskildes situation över tid.

### **Ärendegenomgångar**

För nya socialsekreterare finns en tid för ärendegenomgång med biträdande enhetschef planerad varje vecka för att sedan glesas ut till varannan vecka. Vid dessa möten diskuteras barnens och familjens situation, var socialsekreteraren befinner sig i handlägningsprocessen, vilka insatser som bedöms som lämpliga och så vidare. Socialsekreteraren reflekterar själv kring processerna för att utveckla sin professionella självständighet. Här använder biträdande enhetschefer sina kunskaper från utbildningen i handledande förhållningssätt.

### **Ansvarsområden**

Medarbetarna deltar i grupper som ansvarar för särskilda områden som till exempel Barns Behov i Centrum (BBIC) och Signs of Safety. Vi har en grupp som utvecklar arbetssätt och rutiner för att överföring av ärenden mellan arbetsgrupper ska fungera så bra som möjligt. En annan grupp har ansvar för att informera om socialtjänstens arbete för förskolor och skolor. Vi uppmuntrar medarbetare att ha ett utökat ansvar för olika områden och det är deras intresse och kompetens som styr vad de väljer att delta i.

Mentorerna har ett särskilt ansvar att fånga upp idéer från olika utvecklings- och arbetsgrupper och workshops samt skapa struktur för hur vi implementerar nya arbetssätt.

## **Beskriv hur du som chef/ledare skapar möjligheter för lärande i organisationen och hur ni arbetar med kompetensutveckling utifrån identifierade behov**

### **Grundutbildning**

Alla socialsekreterare får samma grundutbildning, vilket är en medveten strategi för att vi alla ska arbeta utifrån en gemensam grund.

Som nyanställd socialsekreterare går man stadens introduktionskurs för socialsekreterare inom barn och unga, en sex dagar lång utbildning. Kursen omfattar relevant lagstiftning, BBIC under hela ärendeprocessen och barns delaktighet.

Därefter deltar medarbetaren i en grundutbildning i Signs of Safety som mentorerna leder utifrån ett utbildningsunderlag. Det är en fördel att bedriva utbildningen inom enheten eftersom vi då har möjlighet att ha små utbildningsgrupper och det blir också ett sätt att lära känna nya kolleger. Därtill är det ett sätt att ta tillvara och aktivt använda mentorernas kompetens för att sprida kunskap i enheten.

Parallellt deltar den nya socialsekreteraren i enhetens introduktionsprogram. Introduktionsprogrammet har arbetats fram av enheten och det är mentorerna som ansvarar för det. Programmet omfattar introduktion i handläggningens alla delar samt verksamhetssystem och rutiner och pågår i sex månader. Under tiden har socialsekreteraren tillgång till egen mentor som vägleder och ger stöd i arbetet. Det ges även tid och utrymme för reflektion. Mentorerna har utbildning i handledande förhållningssätt och använder kunskaperna i dessa processer.

### **Systemisk påbyggnadsutbildning**

Socialsekreterare som har arbetat minst 1,5 år har erbjudits en 2-årig systemisk påbyggnadsutbildning. Utbildningen riktar sig till de socialsekreterare som har erfarenhet och är verksamma i utrednings- och förändringsarbete med barn, ungdomar och familjer. Satsningen är långsiktig och syftet är att ge mer erfarna socialsekreterare möjlighet att utveckla sin teoretiska, praktiska och personliga kompetens i att förstå och förhålla sig till de utmaningar som det psykosociala arbetet ställer.

### **SAVRY**

Socialsekreterare i ungdomsgruppen utbildas kontinuerligt i Structured Assessment of Violence Risk in Youth (SAVRY). SAVRY-nätverket inom Centrum för psykiatrforskning



tillhandahåller utbildningen. SAVRY är ett beslutsstöd i utredningar gällande risker och behov hos ungdomar med känt asocialt beteende. Det är en vanlig målgrupp i vårt stadsdelsområde och det finns ett behov av att bättre kunna bedöma och hantera ungdomars risk för fortsatt brottslighet.

### **Familjevårdsinspektörer**

Familjevårdsinspektörer är utbildade av Stockholms stad i *Stockholmsmodellen* för att utreda nya familjehem. Därtill har familjevårdsinspektörerna genomgått handledarutbildning för familjehem som genomförts i stadens regi.

### **Kontaktsekreterare**

Kontaktsekreterare har handledarutbildning genom Stockholms stad och även utbildning i *Stockholmsmodellen*.

### **Handledande förhållningssätt**

Mentorer och biträdande enhetschefer är utbildade i Handledande förhållningssätt som omfattar 15 utbildningsdagar. Utbildningen syftar till att ge ökad förmåga att ge socialsekreterare professionell vägledning med en fördjupad förståelse för egna attityder, värderingar och problemlösningar. Målet är att skapa reflekterande och självständiga medarbetare. Genom utbildningen har ledningsfunktionerna en gemensam plattform i sitt förhållningssätt vilket bidrar till att enhetens arbetsledning är tydlig och sammanhållen.

### **Ledarutvecklingsprogram**

Enhetschef och två biträdande enhetschefer har gått stadens Ledarutvecklingsprogram. Vi planerar att samtliga biträdande enhetschefer ska gå utbildningen.

### **Vägledning**

Biträdande enhetschefer och mentorer har lång erfarenhet inom yrkesområdet och en prioriterad och kontinuerlig del i uppdraget är att ge medarbetare vägledning. I ärendedragningar fördjupar de frågeställningar och på gruppmöten diskuterar och reflekterar de tillsammans med socialsekreterarna och delar med sig av erfarenheter. Mappning enligt Signs of Safety används för att tydliggöra frågeställningar och det är ett arbetssätt som i sin metod engagerar alla deltagare att vara aktiva.

## **Sprida kunskap**

En socialsekreterare som är ny i sin yrkesroll och på arbetsplatsen behöver känna sig trygg och förstå sammanhang för att på bästa sätt ta till sig kunskap och utvecklas. Vi har de senaste åren anställt många nya medarbetare och därför har vi valt att fokusera på att stärka de respektive arbetsgrupperna, att bygga team. Vi har byggt team genom att biträdande enhetschefer har haft en tydlig närvaro i arbetsgrupperna och har arbetat målinriktat för att medarbetarna ska lära känna varandra. De har uppmuntrat medarbetarna att samarbeta och hjälpa varandra i arbetsuppgifterna och skapat en vi-känsla. I takt med att stabiliteten ökat har vi kunnat planera för nästa steg i utvecklingen för att främja lärande inom enheten, att mer systematiskt sprida kunskap, erfarenhet och utveckla aktivt samarbete mellan arbetsgrupperna och inte bara inom arbetsgrupperna.

## **Olika erfarenheter berikar**

Det finns förutom chefer och mentorer andra medarbetare som har lång erfarenhet av socialt arbete med barn och unga. De är viktiga som rollmodeller och utgör ett stort stöd i lärandeprocessen genom att visa ”hur man gör” och ”hur man kan tänka”. Att ha en mer erfaren kollega med sig i till exempel ett besök av en familj är på ett konkret sätt mycket lärorikt.

Enheten har en struktur för medhandläggarskap vilket betyder att i utredningsgrupperna arbetar två socialsekreterare tillsammans i ett ärende. Det är en trygghet för socialsekreteraren att inte vara ensam och att kunna reflektera tillsammans med en kollega. Därtill ökar tillgängligheten för familjen när den har två socialsekreterare att vända sig till.

Vi tar tillvara varandras olika kompetenser och förmågor och även unga medarbetare har mycket att lära de äldre. Bland annat har de med sig ny kunskap från grundutbildningen och kan se med andra ögon. Dessutom är vi alla olika och har olika förmågor utifrån personliga egenskaper. En del är särskilt analytiskt begåvade och går till botten med frågeställningar medan andra är mer kreativa och hittar snabbt lösningar på problem. Genom att vara öppen för varandras olikheter kan vi ta fram det bästa hos varandra.

## **Handledning**

Enhetens alla arbetsgrupper har regelbundet extern handledning. Handledningen ger möjlighet till reflektion och nya infallsvinklar och är en process där medarbetarna reflekterar tillsammans. Enhetschef och biträdande enhetschefer har gemensam handledning fyra gånger per termin. Handledningen syftar till att stärka ledningsgruppen genom att vi diskuterar oss fram till gemensamma förhållningssätt samtidigt som vi tillvaratar varandras olikheter.

## **Workshops**

Enheten ordnar återkommande workshops där medarbetare på enheten arbetar tillsammans och där vi även bjuder in samarbetspartners. Till exempel har vi haft en workshop tillsammans med förvaltningens Resursenhet kring genomförandeplaner och mål vid insatser. En annan workshop hade temat säkerhetsplanering enligt Signs of Safety, där syftet var att fördjupa kunskaper och levandegöra ett säkerhetsplaneringsmöte.

Ett annat exempel är utifrån stadens nyligen framtagna program för barnrättsperspektivet där det även finns ett stödmaterial, *Barnrättsperspektiv inom Socialtjänsten*. Vi förvaltar materialet genom att vi som ett första steg har haft en gemensam förmiddag för enhetens alla medarbetare. Medarbetarna arbetade i tvärgrupper med olika infallsvinklar utifrån temat. Varje grupp hade tagit fram ett gott exempel på hur de beaktar barnets perspektiv i sitt arbete. Exemplen presenterades sedan i workshops. På det sättet skapades flera workshops där medarbetarna fick välja vilka de ville delta i.



### **Verksamhetsförlagd utbildning - VFU**

Enheten tar varje år emot socionomstudenter för VFU. Till hösten kommer vi att ha tre studenter fördelade i olika arbetsgrupper. Studenter tillför nya perspektiv i verksamheten utifrån sin pågående utbildning.

Vi ser mottagandet av VFU-studenter som en del i arbetet med framtida kompetensförsörjning. Vår erfarenhet är att studenter som gjort sin praktik på enheten gärna vill komma tillbaka och arbeta hos oss när de är klara med sin utbildning. Vi har flera socialsekreterare som tidigare varit våra praktikanter.

VFU är dessutom en möjlighet för de socialsekreterare som är handledare för studenterna att utvecklas i sin profession. De kan utveckla sina pedagogiska förmågor för att förmedla kunskap och erfarenhet till en blivande kollega.

### **Socialt utsatt område**

Vi arbetar i ett socialt utsatt område som ställer särskilt höga krav på medarbetarna. Socialsekreterarna möter varje dag människor med en komplex social problematik där till exempel våld i nära relation är vanligt. Vårt ansvar är att skydda barn och att ge familjer stöd i att hitta strategier för att leva med sina barn utan våld. Att verka i ett socialt utsatt område är intensivt och mångfasetterat. Det krävs många gånger snabba åtgärder samtidigt som det långsiktiga arbetet är viktigt och avgörande. Socialsekreterare behöver vara både flexibla och uthålliga. Om till exempel en anmälan inkommer om att ett barn utsatts för våld av en förälder måste vi agera direkt för att försäkra barnets skydd. Därefter behöver vi utreda mer långsiktiga behov och följa upp och utvärdera insatser över tid. Vi träffar även många ungdomar som har problem med kriminalitet och missbruk och socialsekreteraren behöver för det mesta lägga mycket tid på att motivera ungdomen till insatser. Förändringsarbete tar tid och följer oftast inte en spikrak väg.

Att verka i ett socialt utsatt område som dessutom är mångkulturellt är också berikande. Vi får ta del av olika människors bakgrund, upplevelser och erfarenheter och det ger oss nya perspektiv. Det finns ett stort engagemang för barnen och ungdomarna i området genom ideella organisationer och i förskolorna och skolorna. Dessa krafter vävs även de in i arbetet med att stärka skyddsfaktorer och att stödja förändringsprocesser hos de familjer vi träffar.

### **Individuell utvecklingsplan**

Alla medarbetare har en individuell utvecklingsplan som upprättas vid det årliga medarbetarsamtalet. Medarbetare och chef ringar gemensamt in till exempel en kompetensutvecklingsplan. Utvecklingsplanen följs upp vid nästkommande medarbetarsamtal.

## Medarbetare

**Beskriv vilken värdegrund/gemensamma förhållningssätt ni har i er verksamhet. Beskriv hur den/de förankras och levandegörs i organisationen**

Värdegrunden togs fram av alla medarbetare 2004 och ett arbete med att uppdatera värdegrunden pågår för närvarande i hela förvaltningen.



Vi efterlever värdegrunden genom att ha olika teman på APT som följer förvaltningens årshjul. Exempel på tema har varit Hälsa på arbetsplatsen. Förvaltningens HR höll i en workshop med enhetens alla medarbetare där vi diskuterade vad som gör att vi mår bra och trivs på arbetsplatsen. Bland annat framgick det tydligt att bra kolleger och omtanke var värdefullt för medarbetarnas trivsel.

## Ge exempel på hur ni arbetar med frågor kring jämställdhet och mångfald

### Språk

Enhetens medarbetare har olika bakgrund där de flesta är födda i Sverige men många är födda i annat land eller har föräldrar födda i andra länder än Sverige. Förutom svenska och engelska har medarbetare språkkunskaper i exempelvis, arabiska, tigrinja, bangla, och serbiska.

Kunskap finns också i teckenspråk.

Vi arbetar i mångkulturell stadsdel där många familjer vi träffar kommer från andra länder än Sverige och att medarbetare kan många språk underlättar kommunikationen.

### Könsuppdelad statistik

Enhetens statistik och uppföljningar är könsuppdelad. Det syftar till att synliggöra skillnader och analysera dem för att vid behov revidera arbetssätt eller strukturer.

### Sjuan

Förvaltningen arbetar aktivt med jämställdhetsintegrering enligt *Sjuan – en metod för jämställdhetsanalys*. Sjuan är en enkel frågeguide som ger stöd i att arbeta med verksamhetsförbättringar ur ett jämställdhetsperspektiv. Genom frågorna inventerar vi vilka jämställdhetsutmaningar som finns i verksamheten.

Metoden utgår från sju frågor:

1. Hur är uppdraget i verksamheten formulerat?
2. Vilken jämställdhetsutmaning finns inom verksamheten?
3. Vad är din fråga?
4. Vilka ledtrådar finns för att kunna besvara frågan?
5. Vad säger ledtrådarna?
6. Analysen är klar – föreslå åtgärder
7. Jämför förslagen till åtgärder

Mentorer och chefer är utbildade i metoden. Förvaltningen har en jämställdhetsgrupp med representanter från samtliga avdelningar och där det förvaltningsövergripande arbetet med jämställdhet och mångfald samordnas.

Vi har valt att under 2018 undersöka familjehemsplacerade barns skolgång och hur de når målen i skolans kärnämnen genom att göra Sjuan. En lyckad skolgång är en stark skyddsfaktor för placerade barn. Vi undersöker om det finns skillnader mellan flickor och pojkar, vad detta i så fall kan bero på och hur vi kan åtgärda. Vi har påbörjat arbetet som



kommer att fortgå under året och redovisas i verksamhetsberättelsen och följas upp i verksamhetsplanen.

### **Jämställd insatsbedömning**

Socionomstudenter från Stockholms universitet har genom sin C-uppsats genomfört en undersökning i enhetens ungdomsgrupp där de har studerat socialsekreterares dokumentation om ungdomar i behov av placeringar. Studien visar bland annat att dokumentationens utformning skiljer sig beroende på ungdomens kön vilket kan resultera i skillnader i utredarens bedömningar och vilka insatser som sätts in. Granskningen visade att det finns särskilt stora skillnader utifrån kön då det kommer till områden som sexualitet, psykisk ohälsa och missbruk. Studiens resultat bekräftas till stor del av tidigare forskning men utgör ett intressant underlag för fortsatta diskussioner. Uppsatsen har presenterats på APT och medarbetarna har varit delaktiga i diskussionen och blivit mer uppmärksamma på hur vi dokumenterar och bedömer utifrån kön.

### **Verksamhetsutveckling är allas ansvar. Beskriv hur ni arbetar för ett aktivt medarbetarskap**

Varje medarbetare behöver känna att de är en del i det större sammanhang som enheten utgör samtidigt som de kan fördjupa sig i mindre former av sammanhang i sina respektive arbetsgrupper.

De olika arbetsgrupperna inom enheten fokuserar på det verksamhetsnära arbetet med den specifika målgrupp som de särskilt vänder sig till. Det är medarbetarna som arbetar närmast barnen och familjerna som upptäcker behoven och utvecklar expertis inom sina olika områden samt har möjlighet att i ett tidigt skede synliggöra nya behov.

Arbetsgrupperna har enskilda möten varje vecka där de bland annat reviderar arbetssätt, rutiner och samarbete inom sin egen grupp. Idéer och förslag kommer från medarbetarna, de bidrar tillsammans och det är deras ansvar att tillsammans med biträdande enhetschef skapa strukturer som fungerar optimalt.

Kommunikation och förhållningssätt gentemot varandra är viktigt. Vid planeringsdagar har vi alltid med inslag av samarbets- och/eller värderingsövningar. I vårt arbete använder vi oss själva som redskap och mycket av det vi gör styrs av våra värderingar. Därför behöver vi synliggöra värderingar och arbeta för att skapa samsyn.

Som exempel har barngruppen använt övningen Spaghettitorn. I övningen tränar gruppen samarbete och kreativ förmåga. Utmaningen är att på 18 minuter bygga ett högt fristående

torn så högt som möjligt av spaghetti. Det ska hålla för att sätta en marshmallow på toppen. Även om övningen kan ses som en tävling är det viktiga inte hur högt tornet blir, eller att det ens står kvar, utan hur alla arbetar tillsammans.

Mottagningsgruppen är en ny arbetsgrupp med en ny biträdande enhetschef och de har använt samtalskortet ”Sån är jag” som ett hjälpmedel att lära känna varandra. Alla socialsekreterare väljer ett kort med ett påstående för varje annan person i gruppen som de tycker stämmer överens, även chefen deltar. Gruppen diskuterar sedan tillsammans. Syftet är att stärka gruppen och stärka varje medarbetare samt få syn på att olikheter berikar.

Utifrån stadens *Handlingsplan för att förbättra socialsekreterares och biståndsbedömares arbetssituation* har förvaltningens avdelning för socialtjänst haft en gemensam halvdag för alla medarbetare med temat medarbetardelaktighet. Socialsekreterare arbetade fram tio olika frågeställningar under temat medarbetarskap som vi arbetade med i form av dialogcafé. Exempel på frågeställningar var: På vilket sätt arbetar din enhet med medarbetardelaktighet, vad krävs för att du ska känna dig delaktig i verksamheten, vid vilka tillfällen ska medarbetare inte vara delaktiga? Vi kunde se att till exempel *återkoppling* ofta kommit upp i diskussionerna och att återkoppling uppfattas som viktigt för medarbetarna och att det är ett område vi behöver arbeta ännu mer aktivt med.

### **Lex Sarah**

Alla nya medarbetare informeras om Lex Sarah vid introduktionen. Utöver det informerar förvaltningens Lex Sarah-ansvariga en gång om året på APT om medarbetarnas skyldighet att rapportera missförhållanden och påtagliga risker för missförhållanden. Informationen omfattar en bakgrund om Lex Sarah, vilka skyldigheter medarbetare har att rapportera samt exempel på vad som kan vara ett missförhållande. Det framgår även tydligt vem medarbetare kan vända sig till med eventuella frågor om Lex Sarah.

En förbättring vi genomfört utifrån en Lex Sarah är att vi har skapat en tydligare rutin för inkommande anmälningar. Rutinen säkerställer att alla anmälningar åtgärdas i tid.



## **Redovisa kortfattat resultaten från den senaste medarbetarundersökningen. Redogör också för er analys och hur ni arbetar med resultaten**

Barn- och ungdomsenheten resultat från medarbetarenkäten rapporteras i sex olika rapporter:

1. Ledningsgrupp
2. Barngrupp
3. Ungdomsgrupp
4. Syskongrupp
5. Familjevård och kontaktverksamhet
6. Barn, ungdom, syskon och familjevård/kontaktverksamhet

Rapport för mottagningsgruppen redovisas inte då de är färre än fem medarbetare.

Fördelen med att rapporter presenteras separat för arbetsgrupperna är att det blir lättare att arbeta med utvecklingsområden som är särskilt relevanta för de olika grupperna. Det finns olika utmaningar i olika grupper.

Vi väljer att här redogöra AMI för den rapport som sammantaget omfattar hela Barn- och ungdomsenheten exklusive ledningsgruppen.

2015 AMI: 64

2017 AMI: 81

2018 AMI: 79

Enhetens AMI har ökat mycket från 2015. 2016 genomfördes ingen medarbetarenkät i staden och vi har därför inget resultat från det året.

Enhetens resultat är högt när det gäller ledning, chefer visar förtroende för medarbetarna och ger dem förutsättningar att ta ansvar. De vet också vad som förväntas av dem i deras arbete, men vi kan se att uppföljning av arbetsplatsens mål är ett utvecklingsområde som vi behöver arbeta mer med. En åtgärd vi planerar är att forma en ny struktur för APT. Ett annat sätt är att göra medarbetare delaktiga genom att skapa arbetsgrupper kring olika mål, det är ett arbetssätt som kan utvecklas utifrån våra APT.

Vi är en stor enhet med många medarbetare och chefer som utgör flera arbetsgrupper som i sin tur har olika uppdrag. Det är en utmaning att dels skapa enkla uppföljningssystem som mäter resultat och dels skapa tydliga kanaler som kommunicerar resultat hela vägen till varje medarbetare. Medarbetare använder en checklista med indikatorer för våra mål som de fyller i vid varje avslutad utredning. Biträdande enhetschefer sammanställer listorna vid tertiäl 1, tertiäl 2 och bokslut och slutligen sammanställer enhetschefen alla resultat. Resultaten återkopplas till medarbetare vid varje mätperiod.

Varje arbetsgrupp analyserar sina respektive rapporter från medarbetarenkäten på gruppmöten och upprättar en handlingsplan utifrån det. Handlingsplanen görs tillsammans med medarbetarna och följs upp vid ett bestämt datum under hösten.

### **Barngruppen**

I barngruppen upplever medarbetarna att chefen visar uppskattning, förtroende och ger förutsättningar för medarbetaren att ta ansvar för sitt arbete. I handlingsplanen behöver de till exempel ta fram åtgärder för hur samarbetet med andra ska bli bättre och det gäller främst externa samarbetspartners.

### **Ungdomsgruppen**

Ungdomsgruppen vet vad som förväntas av dem i deras arbete och medarbetarna upplever att chefen visar förtroende och ger förutsättningar för medarbetarna att ta ansvar för sitt arbete. I handlingsplanen behöver de till exempel ta fram åtgärder för hur de i större utsträckning kan lära av varandra.

### **Syskongruppen**

I syskongruppen upplever medarbetarna att chefen visar uppskattning, förtroende och ger förutsättningar för medarbetarna att ta ansvar för sitt arbete. De flesta är väl insatta i verksamhetens mål. I handlingsplanen behöver de till exempel ta fram åtgärder för hur alla i arbetsgruppen ska känna att de kan göra ett gott arbete.

### **Familjevård/kontaktverksamhet**

I gruppen för familjevård och kontaktverksamhet upplever medarbetarna att chefen visar förtroende och ger medarbetarna förutsättningar att ta ansvar i sitt arbete och de tycker att deras arbete känns meningsfullt. I handlingsplanen behöver de till exempel ta fram åtgärder för hur de följer upp att det som bestämts blir gjort.

## Resultat och analys

**Redovisa kortfattat era resultat från 2017 års uppföljningar. Redogör också för er analys av resultaten och hur ni arbetar med att ta tillvara resultaten**

### Mål

Flickor och pojkar har rätt stöd

### Förväntat resultat

80% av flickor och pojkar aktuella inom enheten som har behov av samordnade insatser från olika huvudmän har en SIP (samordnad individuell plan).

### Resultat

SIP ökade under 2017 och vi nådde vårt mål att ha en SIP i 80% av de ärenden där det fanns behov av samordnade insatser från olika aktörer. SIP upprättas tillsammans med barnet och vårdnadshavarna när insatser från både socialtjänst och hälso- och sjukvård behöver samordnas. Även skolan ingår som en aktör. Det underlättar för barnet och familjen när samverkan fungerar och familjen inte själv behöver lägga tid och energi på att samordna insatserna. Den samordnade individuella planen ska tydliggöra vem som gör vad och när och vem av huvudmännen som ska ha det övergripande ansvaret. SIP skapade förutsättningar till rätt stöd för barnet och de olika insatserna bidrog i flera fall till att skapa synergieffekter när de samordnades.

### Analys av resultat

Att vi nådde vårt mål antas bero på att biträdande enhetschefer är aktiva i att föreslå SIP när de bedömer att behovet finns. Socialsekreterare har allteftersom fått fler positiva erfarenheter av SIP och det gör SIP till ett mer självklart arbetssätt. Att nätverksledarna avlastar socialsekreterarna vid samordning och mötesledning bidrar också till att det är lättare för socialsekreterarna att genomföra möten med SIP.

För de barn som har haft en SIP har insatserna blivit tydligare och föräldrarna har förstått vem som har ansvar för vad och till vem de ska vända sig i olika frågor. Genom att insatserna samordnats har effekten av insatserna som helhet förstärkts.

**Mål**

Flickor och pojkar växer upp under trygga förhållanden

**Förväntat resultat**

85% av föräldrar, i familjer där det funnits misstanke om att de använt hot och/eller våld gentemot barnen, kan vid avslutad insats beskriva hur de hanterar svåra situationer med sina barn på ett konstruktivt sätt utan hot och våld.

**Resultat**

92% av de mammor och pappor i familjer där det förekommit misstanke om att de använt hot och/eller våld gentemot barnen kunde vid avslutad insats beskriva sätt att hantera svåra situationer med sina barn utan att tillgripa hot eller våld. Vi nådde vårt mål som var 85%.

**Analys av resultat**

Insatsen är inarbetad och erbjuds alla familjer som tillhör målgruppen där barn misstänks ha blivit utsatt för våld inom familjen. Det finns en god kompetens kring att motivera familjerna att ta emot stöd för förändring. Samarbetet mellan Barn- och ungdomsenheten och Resursenheten som utför insatsen är välfungerande och innebär tät kontakt mellan enheterna.

Familjerna har fått nya verktyg som de använt för att hantera konfliktfyllda situationer med sina barn. Istället för att använda hot om våld eller våld har de till exempel fått kunskap om hur man som förälder kan samtala med sina barn vid konflikter. De flesta föräldrar beskriver att de funnit sätt att hantera svåra situationer utan att tillgripa hot eller våld.

**Mål**

Flickor och pojkar är delaktiga i ärenden som rör dem.

**Förväntat resultat**

I 70% av möten med barn och deras familjer ska vi mappa enligt Signs of Safety vid minst ett tillfälle under utredningstiden.

**Resultat**

Mappning gjordes i 40% utav utredningarna. Vi nådde inte målet men det ökade successivt under året

**Analys av resultat**

Svårigheten att nå målet beror på att det fortfarande är många nya socialsekreterare och att implementeringen inte pågått så länge. Vår åtgärd är att fortsätta arbeta för den positiva utveckling som vi redan har sett genom att öva på mappning i så många sammanhang som möjligt och att mentorerna finns med som ett viktigt stöd. Att vara realistiska och uthålliga och ha en medvetenhet om att implementering av nya arbetsätt tar tid.

Genom mappning skapar vi delaktighet för familjerna och det är positivt för barnen, därför fortsätter vi implementera arbetsättet.

**Mål**

Flickor och pojkar som vårdas i familjehem klarar skolan bra.

**Förväntat resultat**

90% av flickor och pojkar som tillhör målgruppen för SkolFam samt är i behov av insatsen erbjuds den.

**Resultat**

Vi nådde vårt mål genom att 100% av flickorna och pojkarna erbjuds insatsen

**Analys av resultat**

Det finns en stor medvetenhet hos medarbetarna att skolan är en stark skyddsfaktor för placerade barn. Socialsekreterare och familjevårdsinspektörer har haft ett särskilt fokus på att de familjehemsplacerade barnen ska lyckas i skolan och varit aktiva i att ge insatsen. Ett annat exempel på hur familjevården fokuserar på skolgången är att familjevården har köpt lättlästa böcker som de gett till familjehemmen. De uppmuntrar familjehemmen att läsa för och med barnen för att öka deras läslust och det är ett sätt att öka intresset för skolan och ge förutsättningar att lyckas i skolan.

**Mål**

Tidiga sociala insatser skapar jämlika livschanser för alla.

**Förväntat resultat**

Andel barn och ungdomar som varit aktuella för insatser inom individ och familjeomsorgen och som inte är aktuella 12 månader efter avslutad insats. KF:s mål var att 83% inte åter skulle vara aktuella.

**Resultat**

Enhetens resultat var att 86,4 % inte var aktuella 12 månader efter avslutad insats (flickor 86,5 och pojkar 86,3).

**Analys av resultat**

Socialsekreterarna arbetar aktivt för att motivera till rätt insatser och att insatserna noggrant följs upp. Det finns en god kunskap att motivera till rätt insatser.

**Redovisa ert prognostiserade ekonomiska resultat i förhållande till budget för innevarande år samt de tre senaste årens resultat. Redogör också för er analys av resultaten och vilka trender ni kan se**

År	2015	2016	2017	2018
Budget	78,1	83,9	79,9	90,8
Utfall/ prognos	107,3	92,2	75,3	89,4
<b>Resultat</b>	<b>-29,2</b>	<b>-8,3</b>	<b>+4,6</b>	<b>+1,4</b>

På grund av hög personalomsättning och svårigheter att rekrytera socialsekreterare hade enheten under 2015 och 2016 många inhyrda socialsekreterare vilket bidrog till höga kostnader vilket nu minskar då inga inhyrda medarbetare finns.

2017 visade vårt bokslut ett överskott. En stor del av enhetens budget avser vårdkostnader och de kan variera från år till år beroende på vilka vårdbehov vi har att tillgodose. Till exempel kan placeringar på särskilda ungdomshem på ganska kort tid generera mycket höga kostnader och den typen av placeringar är svåra att förutse. 2017 hade vi endast ett fåtal sådana placeringar.

Enheten har utvecklat ett gott samarbete med förvaltningens Resursenhet vilket bidrar till att minska kostnader för familjebehandlingsinsatser.

## Från mål till uppföljning

### Beskriv processen, det vill säga hur det gick till när ni tog fram årets verksamhetsplan och vilka överväganden ni gjorde när ni bestämde era mål

Vi arbetar utifrån resultatbaserad styrning (RBS) där målet tydligt ska visa vad vill uppnå för brukaren och vilka indikatorer och aktiviteter vi behöver för att arbeta mot detta mål.

När vi inför det nya verksamhetsåret fått mål nedstyrda till enheten började vi med att inom ledningsgruppen gå igenom mål och indikatorer. Vi såg över vilka enhetsmål och indikatorer vi ville ha kvar från föregående år och var vi behövde tänka nytt. De överväganden vi gjorde var att ha kvar de mål vi ännu inte nått under föregående år för att fortsätta arbeta mot dem under kommande år och vi justerade indikatorer för ännu tydligare mätbarhet. Därefter involverade vi alla medarbetare för input då det är medarbetarna som arbetar närmast barnen och familjerna som har den bästa kunskapen. Eftersom vi är många medarbetare och vi ville ta del av allas idéer så fångade vi upp tankar och förslag på gruppmötena, detta ansvarade respektive biträdande enhetschef för.

Biträdande enhetschefer återkopplade medarbetarnas förslag till ledningsgruppen där vi arbetade vidare med verksamhetsplanen. Delaktighet för barn och unga var ett återkommande förslag.

När verksamhetsplanen var klar presenterades den för alla medarbetare på APT. Enhetschefen sammanställde en kortare version för detta ändamål där brukarmålen var i fokus. Verksamhetsplanen i sin helhet skickades till alla medarbetare i enheten men den kortare versionen belyser de mål, indikatorer och aktiviteter som ligger närmast medarbetarnas arbetsuppgifter, vilka också är kärnan i verksamheten.

Inför planering av 2018 års verksamhetsplan hade vi dessutom under en dag en workshop för hela Barn- och ungdomsenheten där alla medarbetare från enhetens olika arbetsgrupper deltog. Workshopen inleddes med en presentation av RBS (resultatbaserad styrning). Därefter pratade vi tillsammans om utmaningar och prioriteringar utifrån Kommunfullmäktiges och stadsdelsnämndens mål samt även utvecklingsområden utifrån vårt grunduppdrag som inte täckts in av målen. Det var stort engagemang där vi hade brukarperspektivet i fokus. Vi kom fram till flera prioriterade områden som vi har skrivit in i verksamhetsplanen eller som vi skapat fördjupade arbetsgrupper kring för fortsatt arbete.

Det prioriterade område som tydligast utkristalliserades under denna workshop var samverkan såväl mellan enhetens arbetsgrupper, samverkan inom socialtjänstens och förvaltningens olika verksamheter och samverkan med externa samarbetspartners. Eftersom samverkan omfattar ett stort område valde vi att börja på vår egen enhet. En arbetsgrupp har bildats som diskuterar olika delar av samverkan mellan grupperna inom enheten. Arbetsgruppen leds av mentorerna och deras första uppdrag har varit att se över rutiner vid överlämning av ärenden mellan grupperna och hur vi på bästa sätt har barnen i fokus när detta sker.



Enheten har även gjort en planering och tidsplan för information om socialtjänstens arbete till förskolor och skolor. Under våren har vi besökt flera förskolor och skolor i området och arbetet fortgår och utvecklas kontinuerligt.

Andra externa samarbetspartners som vi haft samverkansmöten med under våren är Polis och BUP. De möten vi har haft har stärkt intresset hos både oss och våra samarbetspartners att fortsätta ha strukturerade möten och vi har därför bokat in ytterligare samverkansmöten.

## **Mål**

### **Mål 1**

Flickor och pojkar har rätt stöd.

#### **Förväntat resultat (1)**

80% av flickor och pojkar som har behov av samordnade insatser från olika huvudmän har en SIP.

#### **Arbetsätt**

Enheten använder BBIC som verksamhetssystem och all handläggning och dokumentation i utredning, planering och uppföljning sker enligt denna modell. BBIC utgår från en helhetssyn där aktuell forskning, lagstiftning och tillämpning inom barnvårdsområdet vägs samman. När flickor och pojkar behöver stöd från flera olika aktörer behöver resurser samordnas. Vi kallar alla involverade till SIP-möte för att gemensamt diskutera och komma överens om hur alla kan bidra med sina resurser för flickans eller pojkens bästa. Det är ett nätverksmöte med professionella aktörer där även barnet och vårdnadshavare deltar. Mötet ska resultera i att en SIP upprättas utifrån flickans eller pojkens behov. Familjeteamets nätverksledare hjälper till att samordna möten och att vara mötesledare.

#### **Uppföljning**

Efter varje avslutad utredning noterar socialsekreteraren i en checklista om det funnits behov av en SIP och om en SIP upprättats. Därefter dokumenterar vi i en uppföljningsfil antal behov av SIP:ar och antal genomförda SIP:ar. I de fall vi inte har kunnat tillgodose behovet av SIP analyserar vi skälen till det och vilka åtgärder vi behöver vidta.

#### **Förväntat resultat (2)**

80% av de samrådsmöten inom avdelning Socialtjänsten som enheten initierar ska ge en gemensam överenskommelse mellan berörda enheter.

**Arbetsätt**

Socialtjänsten har regelbundet en gång i veckan en gemensam mötestid för alla biträdande enhetschefer för att diskutera gemensamma ärenden. Syftet med mötena är att samordna insatser från olika enheter och säkerställa att brukaren får adekvat stöd från socialtjänsten och inte hamnar mellan stolarna.

**Uppföljning**

Alla samråd som initierats av enheten följs regelbundet upp av enhetschef och dokumenteras. Minnesanteckningar upprättas vid varje samrådsmöte och överenskommelser mellan enheterna skrivs ner. Efter ca två månader stämmer enhetschef av med biträdande enhetschef om samverkan enligt överenskommelserna har fungerat. Om det inte har fungerat eller om det fortfarande råder oklarheter tas ärendet åter upp i samrådsmöte.

**Mål 2**

Flickor och pojkar växer upp under trygga förhållanden.

**Förväntat resultat**

75% av flickor och pojkar som haft en säkerhetsplan har vid avslutad insats en ökad känsla av trygghet.

**Arbetsätt**

Enheter beviljar öppenvårdsinsatser genom Resursenhetens familjeteam. Familjeteamet arbetar tillsammans med socialsekreterare med att genom trygghets- och säkerhetsplaneringar enligt Signs of Safety upprätta arrangemang med syfte att öka flickors och pojkars trygghet och säkerhet. Det görs genom att involvera nätverket och skapa öppenhet i det privata och professionella nätverket.

### **Uppföljning**

Flickorna och pojkarna får i början och vid avslut av säkerhetsplansprocessen skatta känslan av trygghet. Antalet flickor och pojkar som har en trygghets- eller säkerhetsplan dokumenteras löpande.

### **Mål 3**

Flickor och pojkar är delaktiga i ärenden som rör dem.

### **Förväntat resultat**

Antal fördjupade barnsamtal ökar. Begreppet fördjupade barnsamtal använder vi som ett begrepp där socialsekreteraren har ägnat särskilt noggrann uppmärksamhet åt att göra situationer begripliga för barnen.

### **Arbetsätt**

Tejping – för att arbeta metodiskt med barns delaktighet har enheten köpt så kallade tejpingdockor som är tänkta att användas i samtal med de barn och familjer vi möter. Se beskrivning av tejping på sidan 15.

Ord och bild är ett hjälpmedel i barnsamtal och i metoden Signs of Safety som utgår från att socialsekreteraren tillsammans med föräldern skapar en berättelse med ord och bilder som sedan återges till barnet. Se beskrivning av Ord och bild på sidan 13.

### **Uppföljning**

Följs upp i dialog mellan socialsekreterare och biträdande enhetschefer i ärendegenomgångar och i gruppmöten samt i metodträffar med mentorerna. Som ett stöd för socialsekreterarna har mentorerna en öppen tid varje vecka där socialsekreterarna kan komma och reflektera och få tips på hur de kan planera ett specifikt samtal med ett barn.

### **Övriga enhetsmål:**

Barnfamiljer och övriga ensamstående vuxna har ett självständigt boende.

Enhetsens budget är i balans.

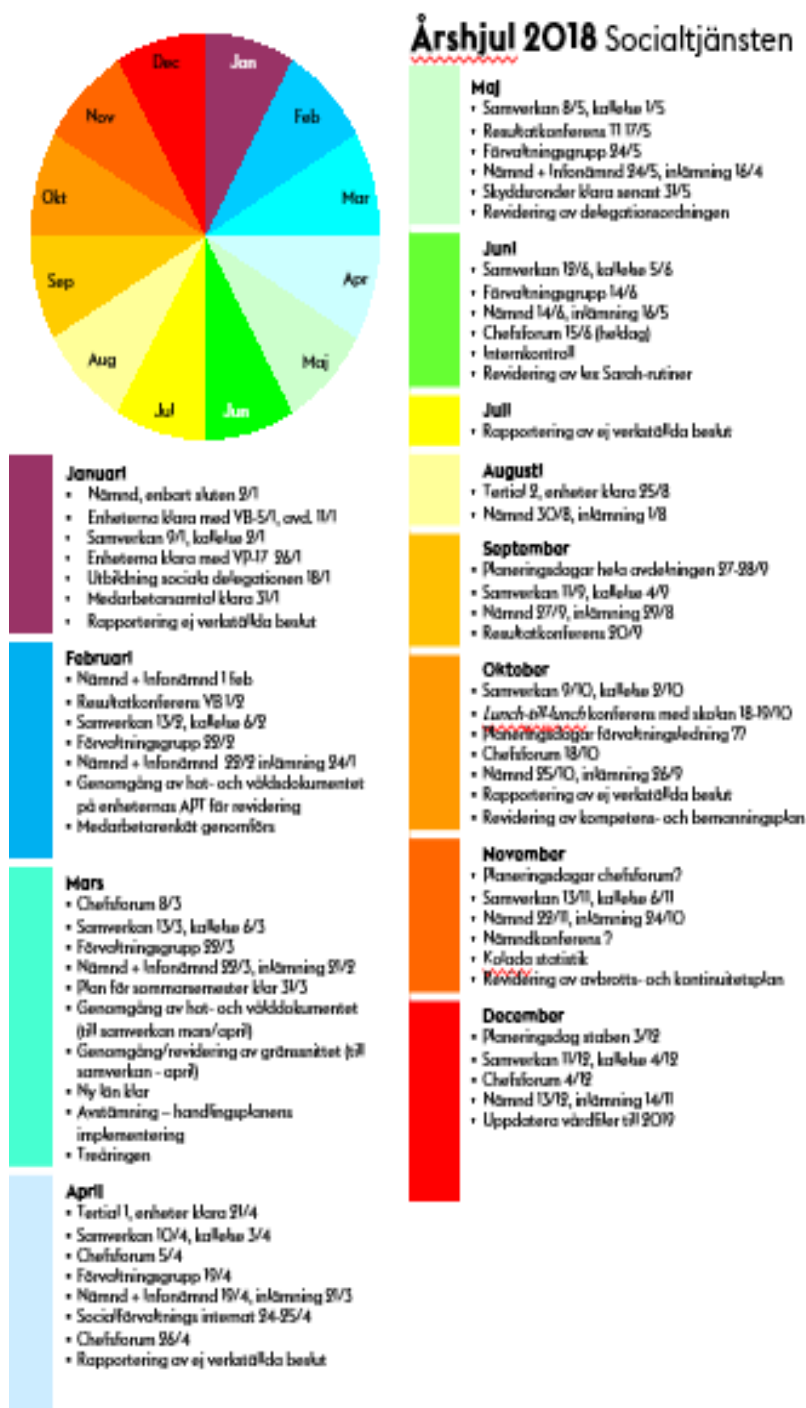
Chef och medarbetare har en gemensam bild av uppdrag och mål.

Chef och medarbetare har goda arbetsförhållanden

## Beskriv hur er planering för årets uppföljning ser ut

Målen har konkret koppling till medarbetarnas dagliga arbete med barnen och familjerna. För att följa upp att vi gör det vi ska dokumenterar varje socialsekreterare i en checklista under året.

Verksamhetsplanen följs upp enligt nedan årshjul



Vid varje uppföljningsperiod analyserar ledningsgruppen om vi är på rätt väg och var det finns områden där vi behöver lägga mer kraft. Biträdande enhetschef tar analysen vidare till sin arbetsgrupp som mer konkret görs delaktiga i de förbättringsåtgärder vi behöver vidta. Förbättringsåtgärderna följs upp vid påföljande mätperiod och analyseras på samma sätt.

## **Resursanvändning**

**Beskriv hur ni använder verksamhetens resurser så effektivt som möjligt för att nå era åtaganden/mål. Med resurser avses, förutom tilldelad budget, till exempel medarbetarna och deras kompetens, samverkan, lokaler, material, energiförbrukning, IT-stöd och fordon.**

### **Medarbetare**

Våra 50 medarbetare är enhetens viktigaste resurs. Samtliga medarbetare har socionomutbildning eller motsvarande som grundutbildning och har påbyggnadsutbildning som är kopplad till funktion utifrån verksamhetens behov. Verksamhetens resurser ska tillgodose att barn får skydd och att barn och familjer får det stöd de behöver.

Varje medarbetare tar ansvar för sitt uppdrag och bidrar med sin del i arbetsprocessen och samverkar med andra för att nå resultat. Medarbetarnas samverkan med andra gäller främst kontakter med andra aktörer som behövs för det särskilda barnet, alltså konkret samarbete på individnivå. Alla ärenden följs upp av biträdande enhetschef.

### **Rekrytering**

Vi har en strukturerad introduktion som även utgör ett verktyg för att motverka personalomsättningen. Genom att medarbetare stannar kvar på arbetsplatsen har behovet av nyrekryteringar minskat. Många rekryteringar är både kostnadsdrivande och sliter på både medarbetare och chefer. Att få en god introduktion kan vara en starkt bidragande faktor till en attraktiv arbetsplats och minska personalrörligheten. När avslut ändå sker har vi avslutssamtal för att synliggöra strukturer på arbetsplatsen som kan bidra till förbättringar.

### **Rutiner**

Vi har rutiner i arbetsprocesserna, det ska vara klart och tydligt vad som ska göras och när. Rutinerna säkerställer även att vi tillgodoser barnens behov och att handläggningen är rättssäker. Inget barn ska falla mellan stolarna.

Skriftliga rutiner är viktiga men kan inte ersätta kommunikation med varandra, den muntliga informationsöverföringen är viktig och ska fungera på ett smidigt och enkelt sätt. Ett exempel

är att vi bildat en arbetsgrupp med representanter från varje arbetsgrupp som tillsammans diskuterar hur enheten kan utforma arbetssätt när ärenden överförs från en arbetsgrupp till en annan. Arbetssätten ska utgå från barnens delaktighet och förståelse, samtliga våra arbetsprocesser ska alltid i första hand främja barnen.

### **Samverkan**

Samverkan med externa samarbetspartners är en viktig resurs. För barnens bästa behöver vi ha fungerande samarbete med till exempel skolor och BUP. Några av våra socialsekreterare har som ansvarsområde att informera förskolor och skolor med flera och sprida kunskap om socialtjänstens arbete.

Enheten samarbetar internt med avdelningens verksamheter inom socialtjänsten. Se vidare beskrivning av samrådsmöten på sidan 50.

### **Kompetensförsörjning**

Medarbetarnas kompetensutveckling utgår från den kunskap vi behöver ha utifrån barnens och familjernas behov. Vi strävar efter att kompetensen ska finnas inom enheten men alla behöver inte kunna allt. Vi har en kultur där vi delar med oss av kunskap och hjälper varandra där det behövs. Det kan handla om att det i ett visst ärende behövs specifik kunskap om något område, till exempel hedersrelaterad problematik. De socialsekreterare som har särskild kunskap om och har arbetat med flera liknande ärenden tidigare kan då bidra med sakkunskap och erfarenheter till den socialsekreterare som behöver det.

Staden och andra arrangörer erbjuder en mångfald av föreläsningar och seminarier där olika medarbetare deltar vid olika tillfällen. Några av enhetens arbetsgrupper har skapat en tydlig struktur för överföring av kunskap när någon medarbetarna deltagit på en föreläsning. Återkoppling finns som en fast punkt på gruppmötets dagordning.

### **Lokaler**

Enhetens alla medarbetare har sina arbetsplatser i samma hus på Bodholmsplan 2. I huset finns konferensrum på olika våningsplan som vi använder vid våra möten.

Förvaltningshuset har energieffektiva lampor. På varje våningsplan finns kärl för sopsortering och återvinning. Alla skrivares grundinställning är dubbelsidig utskrift och vi använder enbart miljövänliga färgpatroner.

### **Transportmedel**

Vi använder allmänna kommunikationer när vi gör hembesök eller har möten på annan plats. Vi har även cyklar som medarbetare kan använda vid kortare resor. Det finns också en elbil som är gemensam för avdelningen och som medarbetare kan boka.

## Kommunikation och hjälpmedel

Alla medarbetare har bärbara datorer och iPhones som är synkroniserad med stadens Outlook. Det innebär att det är enkelt att kommunicera även då man inte befinner sig på kontoret och alla kan ha sin planering i telefonens kalender.

## Utveckling

### Beskriv hur ni utvecklar verksamheten utifrån era analyser av uppföljningar och resultat

Exempel på hur vi har utvecklat verksamheten utifrån uppföljning och analys är när vi valde att använda en ny modell för uppföljning av hur barn och ungdomar upplever kontakten med socialtjänsten. Under ett antal år använde vi enkäter som barnen skulle fylla i efter kontakt med sin socialsekreterare. Vi märkte dock att vi fick in för få enkäter och vi upplevde även att svarsalternativen gav för trubbiga svar. Vi ville verkligen veta hur barnen tänkte och vi ville att de skulle få möjlighet att utveckla sina tankar.

Vi undersökte olika metoder och modeller för barns delaktighet och valde Västernorrlandsmodellen för att den har barnets perspektiv kring delaktighet i tydligt fokus och för att den formulerar sätt att tillvarata barnens erfarenheter genom att göra förbättringsåtgärder som utgår från barnens kunskaper. Vi utformade en struktur för arbetet med Västernorrlandsmodellen där arbetsuppgifter fördelades och där våra mentorer hade det övergripande samordningsansvaret.

Många socialsekreterare var engagerade i både intervjuer och analyser och arbetet resulterade i en årsrapport där vi definierade områden att förbättra.

Exempel på förbättringsområden som framkommit i intervjuerna med barnen:

- När barnet behöver byta handläggare, till exempel när handläggningen övergår från utredande socialsekreterare till socialsekreterare i familjevården, behöver vi genomföra övergången genomtänkt och begriplig för barnet. Vi har på enheten bildat en tvärgrupp med medarbetare från våra olika arbetsgrupper för att diskutera och ta fram arbetssätt för detta.
- Att vara ännu mer tydliga när vi förklarar för barnet varför det har kontakt med socialtjänsten och vad som händer i deras familj. För att vi ska bli bättre på det väljer vi som prioriterat område under året att utveckla vårt arbete med fördjupade barnsamtal. Genom till exempel Ord och bild skapar vi en berättelse tillsammans med barnet och föräldrarna som återges till barnet.

### **Syskongruppen**

Vår analys av målet att medarbetare har goda arbetsförhållanden resulterade i att vi 2017 genomförde en organisationsförändring. Vi inrättade en ny utredningsgrupp, syskongruppen. Syskongruppen arbetar med familjer där det finns både yngre och äldre barn bland syskonen. Tidigare var dessa barn aktuella i barngruppen eller i ungdomsgruppen beroende på ålder. Antalet socialsekreterare förblev samma men genom att fördela dem i tre grupper istället för två gjorde att utredningsgrupperna fick en optimal storlek med nio socialsekreterare i varje grupp. Syftet var att skapa förutsättningar till bättre gruppdynamik med ökad tillit och trygghet. Samtliga medarbetare fick även en högre tillgänglighet till sin arbetsledare vilket är särskilt viktigt för medarbetare med kortare yrkeserfarenhet. Det närvarande ledarskapet har bidragit till att skapa en trygg bas för medarbetarnas professionella yrkesutveckling. Medarbetaresituationen har stabiliserats och medarbetareomsättningen har minskat betydligt.

Att enhetens stabiliserats har också en tydlig positiv inverkan på brukarna då kontinuitet är av särskilt stor vikt för de familjer som enheten har kontakt med. Att återkommande byta handläggare är betungande för familjer i en redan utsatt livssituation. Enhetens medarbetare uppfattar att den nya organisationen också gynnar brukardelaktigheten genom att familjernas kontaktytor inom förvaltningen blir färre men mer stabila och kontinuerliga.

Förra året, 2017 blev vi nominerade till stadens Förnyelsepris för detta arbetssätt.

### **Mottagningsgruppen för unga**

Under förra året gjordes en organisationsförändring där mottagningsgruppen integrerades med Barn- ungdomsenheten. Syftet med organisationsförändringen var för att få en sammanhållen handläggning av barn under hela ärendets gång för att säkerställa att barn får rätt stöd och skydd. I komplexa ärenden där barn riskerar att fara illa och där skyddsbedömningar och snabba beslut kan behöva göras så behövs en mycket god kännedom om målgruppen för att kunna bedöma risk- och skyddsfaktorer.



## **Beskriv hur ni arbetar med att identifiera och minimera risker och sårbarheter i er verksamhet**

Varje år, i samband när verksamhetsplanen för enheten tas fram, görs en risk- och väsentlighetsanalys som mynnar ut i en internkontrollplan. Internkontrollplanen identifierar de viktigaste processerna/arbetssätten som ska granskas under året för att säkerställa att målen uppnås men också för att säkerställa att riktlinjer genomförs. Internkontrollen beskriver vad som ska kontrolleras, när vilken/vilka lagar/regler/riktlinjer som berörs, vem som ansvarar för kontrollerna och när kontrollerna ska göras.

Uppföljning av interkontrollplanen görs löpande under året och vid avvikelser genomförs åtgärder. Detta redovisas i verksamhetsberättelsen vid årets slut.

I verksamhetsplanarbetet säkerställer verksamheten också det systematiska kvalitetsarbetet utifrån föreskriften SOSFS 2011:9.

Exempel på granskning:

År 2017 genomförde stadens socialtjänstinspektörer en granskning av enhetens handläggning gällande barn som utsatts för våld. Socialtjänstinspektörerna uppmärksammade behov av tydligare rutiner i samarbetet med förvaltningens Relationsvårdsteam. Utifrån granskningens resultat har enheten tillsammans med Relationsvårdsteamet reviderat, upprättat och implementerat nya skriftliga rutiner som nu är väl kända av samtliga medarbetare.

## **Beskriv verksamhetens styrkor och svagheter samt era möjligheter och hot. Beskriv hur ni använder denna kunskap för att utveckla verksamheten**

### **Styrkor**

Det är en styrka att vara en stor enhet, eftersom vi är många som arbetar på enheten blir vi på flera sätt mindre sårbara. Vid till exempel semesterledighet under sommaren kan vi fördela ledigheten på ett sätt så att det ändå alltid finns tillräckligt med medarbetare på plats. Vi kan hjälpa varandra om en arbetsgrupp under en period blir särskilt belastad. Biträdande enhetschefer kan vid behov rycka in för varandra och medarbetarna har många chefer de kan vända sig till.

Enhetschefen har en god förmåga att introducera och ta om hand nya socialsekreterare, särskilt de som saknar erfarenhet. Vårt introduktionsprogram fungerar väl i alla faser och mentorerna är ett bra stöd. Det gör att nya medarbetare får möjlighet att lära sig arbetsuppgifterna i en rimlig takt och att de har stöd på vägen och väljer att stanna kvar på arbetsplatsen.

Det finns ett stort engagemang hos medarbetarna och det finns en vilja att lära sig och utvecklas kring arbetet med barnen och familjerna. Intresset och empatin för barnen är stor

och vår metodutveckling kretsar kring barnen och har ett uttalat brukarfokus. Engagemanget tas tillvara genom en aktiv metodutveckling där vi arbetar tillsammans genom workshops och utvecklingsgrupper och att chefer är intresserade av medarbetarnas arbete.

### **Svagheter**

Liksom det är en styrka att vara en stor enhet är det också en utmaning. Det är fler arbetsgrupper och fler medarbetare som ska arbeta ihop och åt samma håll. Det är inte alltid lätt att nå ut med information till alla, särskilt sådan information som kan kräva diskussion och frågor och som inte är lämplig att mejla.

Att enas kring mål, förankra dem och ha en röd tråd i verksamhetsplaneringen är mer komplext på en stor enhet där vi delvis arbetar med olika målgrupper.

Enheten har en relativt homogen arbetsgrupp och domineras av kvinnor. De flesta har vid anställningen ingen eller endast lite erfarenhet av yrket. Att lyckas bemanna med en större bredd avseende ålder och kön har visat sig vara en utmaning när vi rekryterar som vi arbetar vidare med.

### **Möjligheter**

Att enheten har lyckats hejda personalomsättningen och skapat stabilitet i arbetsgrupperna ger möjligheter. Arbetet har genomförts systematiskt och uthålligt genom rekrytering, introduktion, stöd och trygghetsskapande, metodutveckling och implementering av arbetssätt i realistisk takt. Det ger kontinuitet och skapar förutsättningar att utveckla verksamheten. Arbetsmiljön för medarbetarna förbättras och som enhetens viktigaste resurs är de ovärderliga. Genom strukturerad introduktion, stöd till nya medarbetare, hög tillgänglighet till arbetsledning, medhandläggarskap, tydliga rutiner och kompetensutveckling även för mer erfarna kan vi också vara en attraktiv arbetsplats.

### **Hot**

Vi vet att hög personalomsättning och svårighet att rekrytera socialsekreterare kan ha negativ inverkan på verksamheten. Även om personalsituationen nu har stabiliserats finns det en risk att det uppstår situationer som vi inte kan påverka när det gäller personalförsörjning. Vi är sårbara för omvärldsfaktorer.

På samma sätt är vi i vårt arbete beroende av andra samhällsfunktioner, faktorer som vi inte direkt utövar inflytande på. När dessa inte fungerar kan det skapa stress och maktlöshet hos socialsekreterare som arbetar med utsatta barn och familjer. Ett exempel är den kärva bostadsmarknaden som leder till hemlöshet och boendesituationer som inte är optimala för barn.

En alltmer ansträngd bostadsmarknad som skapar trångboddhet, osäkra boendeförhållanden och tillfälliga boenden i icke barnvänliga miljöer där det till exempel kan vara svårt att få ro att studera och göra läxor.

Stockholms stad har nyligen lanserat *Handlingsplan för arbete med barnfamiljer i osäkra boendeförhållanden* och den är viktig att implementera i enheten. Stadsdelen gör även en stor hemlöshetssatsning finansierad av hemlöshetsmedel, LUM-medel och kompetensutvecklingsmedel. Enhetschef deltar i styrgruppen för detta projekt. En del i denna satsning handlar om stöd i föräldrarollen för att mäta med sitt föräldraskap under osäkra boendeförhållanden. En annan del är att ge barn i osäkra boendeförhållanden kompensatoriska åtgärder exempelvis bistånd till fritidsaktiviteter eller kollovistelse.

Enheten har arbetat aktivt utifrån stadens *Handlingsplan för att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och biståndsbedömare* och medarbetare har varit delaktiga i en arbetsgrupp kring handlingsplanen. Det är ett grundläggande förbättringsarbete som även framöver kan rusta stadsdelen mot eventuella hot.

## **Beskriv hur ni delar med er av era goda exempel. Beskriv också hur ni lär av andra och hur ni använder dessa kunskaper för att utveckla verksamheten**

### **Nätverksmöten**

Enheten har regelbundna nätverksmöten med Resursenhetens familjeteam. Nätverket fokuserar på gemensamma arbetssätt och metoder som BBIC och Signs of Safety. Syftet är att hålla ihop arbetssätten och utveckla dem tillsammans. Vi delar med oss av goda exempel från våra respektive verksamheter för att inspirera varandra och öka samarbetet.

På ett möte berättade en socialsekreterare och en familjebehandlare om ett komplicerat ärende som de hade gemensamt och som både familjebehandlare och socialsekreterare hade svårt att stödja till en positiv förändring. De beskrev hur de gjorde för att arbeta fram en gemensam strategi och hållning där de i växelverkan närmade sig familjen. Genom att beskriva processen för alla på mötet fick vi både lära oss något nytt och ta del av den positiva energi den gav. Det är ofta de till synes enkla tillvägagångssätten som ger inspiration i vårt arbete.

Vi deltar i de nätverk staden ordnar för olika funktioner och målgrupper. Inriktningen är till exempel ungdomar eller barn för biträdande enhetschefer, Barn- och ungdomsnätverk för enhetschefen och utvecklingsgrupper för mentorer. Genom att träffa kolleger med samma ansvarsområden kan vi utbyta erfarenheter, diskutera svårigheter och dela med oss av tips och goda exempel. Nätverken bidrar även med information om till exempel aktuella ändringar i lagar, regelverk och förordningar samt revideringar av riktlinjer. Genom att diskutera med kollegor kan vi komma fram till gemensamma tillvägagångssätt och därmed främja likställighet i staden.

### **Studiebesök**

Vi har gjort studiebesök i andra kommuner och stadsdelsförvaltningar när vi behövt inhämta kunskap och inspiration för att utveckla arbetssätt. På samma sätt har andra kommuner och stadsdelsförvaltningar besökt oss. Det senaste studiebesöket kom från Norrköping och träffade ungdomsgruppen för att ta del av vårt arbete kring målgruppen unga med kriminalitet och missbruk. Det blev ett ömsesidigt utbyte som gav både besökarna och oss inspiration.

Vi inspirerades av Norrköpings arbetsmodell att minska antalet placeringar i HVB samt förkorta placeringstiden. De hade inrättat en särskild funktion som arbetade både före, under och efter placeringen. Syftet var att i första hand försöka undvika placering men om inte det gick så arbetade de aktivt med att förkorta den och skapa en fungerande eftervård. Norrköping blev intresserad av vårt arbetssätt att placera ungdomar i behandlingsfamiljer istället för HVB, vilket också den senaste forskningen förespråkar.

**Infonämnd**

Skärholmens stadsdelsnämnd har återkommande *Infonämnd*, ett tillfälle för olika verksamheter att berätta mer konkret för politikerna om det arbete vi gör. Vid senaste tillfället där enheten medverkade berättade vi om Västernorrlandsmodellen.