

## Kvalitetsutmärkelsen 2019 Resursenheten



## Innehållsförteckning

<b>Administrativa uppgifter .....</b>	<b>6</b>
<b>Inledning .....</b>	<b>7</b>
Serviceinsatser.....	9
Biståndsbedömda insatser .....	9
<b>Brukare .....</b>	<b>10</b>
1. Beskriv hur ni arbetar med bemötandefrågor och förstärker en kultur där brukare/kunder är i centrum.....	10
Bemötande från det stora till det lilla sammanhanget .....	10
2. Beskriv hur ni gör brukarna/kunderna delaktiga, såväl på individ- som gruppnivå.....	12
Individnivå .....	12
Gruppnivå.....	14
3. Beskriv hur ni arbetar med jämställdhet och mångfald ur ett brukar-/kundperspektiv .....	15
Mångfald .....	15
Jämställdhet.....	16
4. Beskriv hur ni arbetar med att öka tillgängligheten i er verksamhet så att alla, oavsett funktionsförmåga, ska kunna ta del av den. ....	17
5. Redovisa kortfattat resultaten från era brukarundersökningar/ kunddialoger. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid (om möjligt de tre senaste åren), och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen. ....	18
SRS.....	19
Fältverksamheten .....	19
Ungdomsmottagningen .....	20
<b>Chef- och ledarskap .....</b>	<b>21</b>
6. Beskriv din ledarskapsidé och hur du gör den känd och förankrad i organisationen. ....	21
Tydlighet och begriplighet .....	21
Delaktighet och att ge förutsättningar .....	21
Frigöra och ta vara på resurser .....	22
Hur görs ledaridén känd? .....	22
7. Redogör för hur du som ledare utvärderar och utvecklar ditt ledarskap. ....	23
8. Beskriv hur du som chef/ledare försäkrar dig om att medarbetarna är införstådda med verksamhetens syfte och mål och ser sin del i målluppfyllelsen. ....	24
9. Beskriv hur du som chef/ledare skapar förutsättningar för och tar vara på intresse, engagemang och kompetens hos medarbetarna. ....	25

10. Beskriv hur du som chef/ledare skapar möjligheter för lärande i organisationen och hur ni arbetar med kompetensutveckling utifrån identifierade behov. ....	26
<b>Medarbetare .....</b>	<b>27</b>
11. Vilken värdegrund/gemensamma förhållningssätt ni har i er verksamhet. Beskriv hur den/de förankras och levandegörs i organisationen.....	27
Resursenhetens förhållningssätt .....	27
Skärholmens stadsdelsförvaltnings värdegrund .....	28
12. Beskriv hur ni arbetar med frågor kring jämställdhet, mångfald samt tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning utifrån ett arbetsgivarperspektiv. ....	29
13. Beskriv hur ni arbetar för ett aktivt medarbetarskap, där medarbetare medverkar i utveckling av verksamheten. ....	29
Aktivt medarbetarskap .....	29
Alla medverkar i utvecklingen av verksamheten .....	30
14. Redovisa kortfattat resultaten från den senaste medarbetarundersökningen. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid (om möjligt de tre senaste åren), och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen. ....	30
2017.....	31
2018.....	31
2019.....	31
<b>Resultat och analys.....</b>	<b>33</b>
15. Redovisa kortfattat resultat från förra årets uppföljningar, som visar på hur väl ni har lyckats i ert uppdrag att skapa önskat resultat för målgruppen. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid (om möjligt de tre senaste åren), och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen. ....	33
Förebyggande ungdomsgruppen .....	33
Ungdomsmottagningen .....	34
Familj- och nätverksgruppen.....	35
Bostödsverksamheten.....	35
KBT-teamet.....	36
16. 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.....	38
<b>Från mål till uppföljning .....</b>	<b>38</b>
17. 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. ....	38
18. Mål .....	39

Mål 1 - Flickor och pojkar lever ett liv utan destruktivt beteende .....	40
Förebyggande ungdomsgruppen .....	40
Ungdomsmottagningen .....	41
Familj- och nätverksgruppen.....	41
Mål 2 - Flickor och pojkar växer upp under trygga förhållanden .....	42
Föräldrarådgivarna .....	42
Familj- och nätverksgruppen.....	42
Mål 3 - Kvinnor och män har ett självständigt boende .....	43
Bostödsverksamheten.....	43
Mål 4 - Kvinnor och män lever ett liv utan missbruk av alkohol, narkotika eller spel. ....	43
KBT-teamet.....	43
Mål 5 - Kvinnor och män är delaktiga i utformningen av insatsen. ....	44
Hela Resursenheten .....	44
19. Beskriv hur er planering för årets uppföljning ser ut.....	45
20. Beskriv hur ni använder verksamhetens resurser så effektivt som möjligt för att nå era mål.....	46
Medarbetarnas kompetens.....	46
Samverkan.....	47
Lokaler .....	47
Tekniska hjälpmedel och miljömedvetenhet.....	48
<b>Utveckling .....</b>	<b>48</b>
21. Beskriv hur ni utvecklar verksamheten utifrån era analyser av uppföljningar och resultat. Ge gärna konkreta exempel.....	48
22. Beskriv hur ni arbetar med att identifiera och minimera risker och sårbarheter i er verksamhet. ....	49
Klagomålshantering .....	49
Samverkan.....	49
Lex Sarah.....	50
Systematiskt arbetsmiljöarbete.....	50
23. Beskriv vilka utmaningar och möjligheter ni ser framöver i er verksamhet. Beskriv också hur ni planerar och arbetar för att möta dessa. ....	50
Ökad efterfrågan och allvarlig problematik är en utmaning.....	50
Personalförsörjning och samverkan är både en utmaning och möjlighet.....	51
Barns delaktighet är en utmaning .....	51

24. 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. Ge gärna konkreta exempel.....	51
Vi delar med oss av goda exempel.....	51
Vi lär av andra och utvecklar verksamheten .....	53

## **Administrativa uppgifter**

**Resursenheten**

**Enhetschef: Sofia Björkvall**

**Direkttel: 08-50824324**

**E-postadress: [sofia.bjorkvall@stockholm.se](mailto:sofia.bjorkvall@stockholm.se)**

**Postadress: Skärholmens sdf, Box 503, 127 26 Skärholmen**

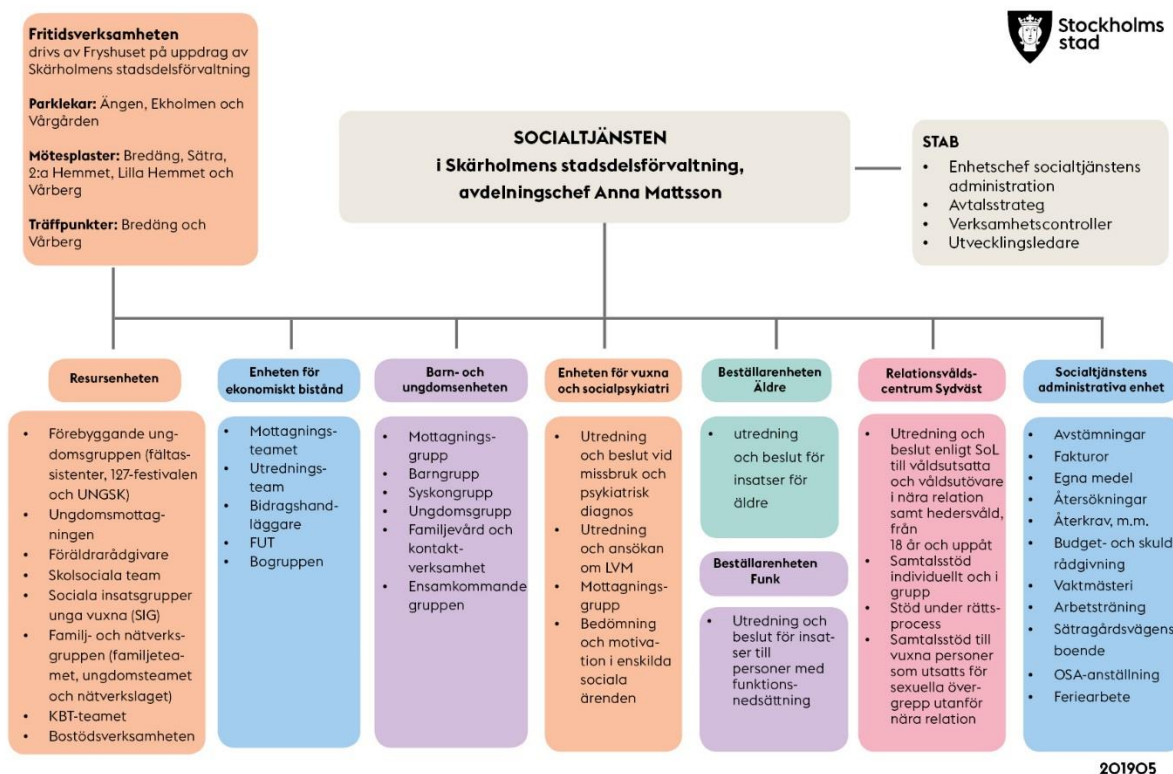
**Besöksadress: Bredängstorget 1-5 samt Storholmsgatan 3, Skärholmen**

**36 anställda i maj 2019**

## Inledning

Detta bidrag har arbetats fram på enhetens APT och verksamhetsmöten. En arbetsgrupp för kvalitetsarbetet med representanter från verksamheterna har samordnat arbetet.

Resursenheten är en av sju enheter inom socialtjänsten i Skärholmens stadsdelsförvaltning.



Socialtjänstens utförarverksamheter är organiserade inom Resursenheten. Alla verksamheter arbetar för att främja en positiv utveckling hos brukarna. 127-festivalen och ungdomsrådet arbetar rent främjande, och övriga verksamheter arbetar med förändringsarbete. Enhetens främsta målgrupper är barn och ungdomar med föräldrar som brister i omsorgen eller själva har ett destruktivt beteende samt vuxna med missbruk av alkohol, droger eller spel om pengar. Vi har både serviceinsatser och biståndsbedömda insatser. Enheten ansvarar även för avtalsuppföljningen av fritidsverksamheten som drivs på entreprenad. Fritidsverksamheten kommer inte att inkluderas i detta bidrag.

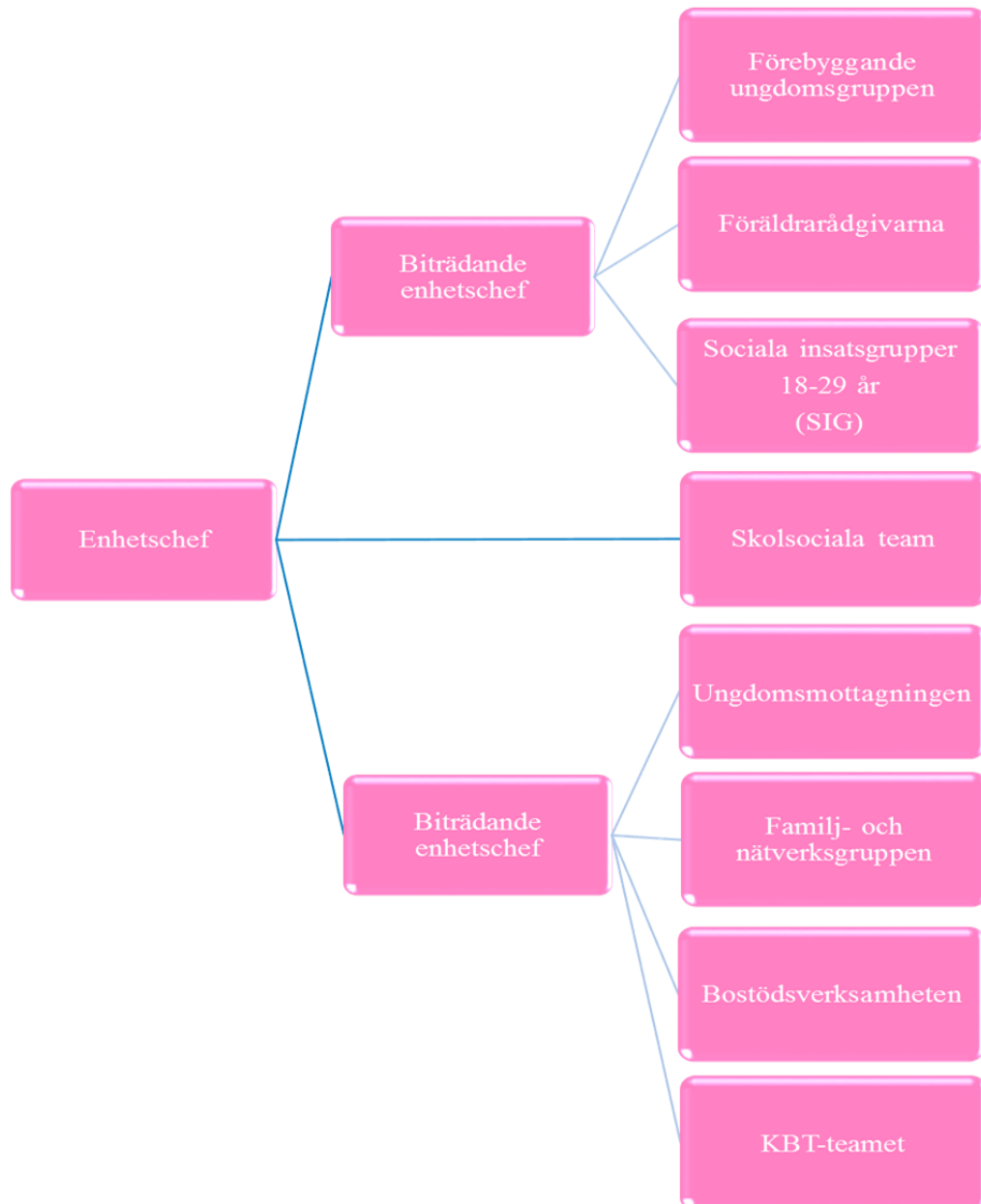
Under 2018 bistod Resursenheten drygt 600 brukare.

Enheten har 36 medarbetare: familjebehandlare, samordnare, behandlingsassistenter, fältassistenter med flera. Medarbetarna är i huvudsak socionomer och socialpedagoger. Flertalet har vidareutbildningar inom bland annat familje- och individualterapi.

Ungdomsmottagningen har lokaler i Skärholmens centrum och övriga verksamheter delar lokal i Bredäng.

Arbetet på enheten regleras av bland annat socialtjänstlagen, förvaltningslagen, offentlighets- och sekretesslagen, socialtjänstförordningen, föräldrabalken och arbetsmiljölagen. Stockholms stads riktlinjer och kommunfullmäktiges budget är också vägledande och arbetet utgår från FNs barnkonvention.

Ledningsstrukturen på Resursenheten visualiseras i bilden nedan:





## Serviceinsatser

Våra verksamheter som erbjuder serviceinsatser arbetar med både främjande och förebyggande arbete och dit kan medborgare själva vända sig.

Verksamheterna är:

*Föräldrarådgivarna* som bistår med stöd i föräldrarollen genom individuella råd- och stödsamtal och föräldrastödsprogram. De arbetar även med ett utökat hembesöksprogram i samarbete med barnhälsovården (BVC) i Skärholmen.

*Förebyggande ungdomsgruppen* som har tre uppdrag:

- att samordna 127-festivalen, en av Sveriges största festivaler som skapas av unga för unga i syfte att erbjuda meningsfulla lovaktiviteter i Skärholmen
- att samordna ungdomsrådet (UNGSK) som vänder sig till ungdomar som vill påverka och ha inflytande över sin stadsdel
- att genom fältassistenter arbeta uppsökande på arenor där ungdomar vistas. Insatserna riktar sig till både grupper och individer. Målgruppen är ungdomar i åldern 12-17 år som är i riskzon för att utveckla social problematik.

*Skolsociala team* i vilka familjebehandlare arbetar i samverkan med skolpersonal. Uppdraget är att stärka elevers närvaro, målpuppfyllelse och mående i skolan. Målgruppen är elever med hög skolfrånvaro. Genom samtal identifieras hinder för en fungerande skolgång och resurser mobiliseras i syfte att undanröja hindren. Skolsociala team drivs som projekt i en skola, Lillholmsskolan.

*Ungdomsmottagningen* som vänder sig till ungdomar 12-23 år och drivs i samarbete med Region Stockholm. Det övergripande målet för ungdomsmottagningen är att främja ungdomars fysiska, psykiska och sexuella hälsa. De arbetar på ungdomars uppdrag och stödet utgår från ungdomarnas individuella behov. Arbetet består främst av individuella stödjande samtal.

*Sociala insatsgrupper 18-29 år (SIG)* som vänder sig till personer som vill lämna kriminella sammanhang. Uppdraget är att arbeta uppsökande för att få kontakt med personer som har behov av våra insatser samt att arbeta motiverande för att brukaren ska ta emot det stöd som hen behöver. Eftersom sociala insatsgrupper är en samverkansplattform ingår även ett samordnande uppdrag. Sociala insatsgrupper 18-29 år drivs som projekt.

## Biståndsbedömda insatser

Vi har även verksamheter som arbetar med biståndsbedömda insatser. Dessa insatser har föregåtts av en utredning enligt socialtjänstlagen. Utredningen genomförs av Vuxenenheten eller Barn- och ungdomsenheten. Om det i utredningen bedömts finnas behov av insats så fattas beslut om det och vi får uppdrag att utföra insatsen. På det sättet arbetar vi på uppdrag av socialtjänstens andra enheter.

Verksamheterna är:

*Familj- och nätverksgruppen* som arbetar med familjebehandling och vänder sig till barn och ungdomar 0-18 år samt deras familjer och nätverk. Det finns tre team inom verksamheten:

familjeteamet, ungdomsteamet och nätverkslaget. Uppdraget för familjebehandlarna är att utifrån ett systemiskt tänkande arbeta för att frigöra resurser hos det enskilda barnet/ungdomen, familjen och nätverket.

*Bostödsverksamheten* som vänder sig till personer över 18 år, främst boende i tränings- eller försökslägenhet. Behandlingsassistenterna erbjuder motiverande och stödjande samtal men också praktiskt och pedagogiskt stöd i syfte att personen ska klara ett självständigt boende.

*KBT-teamet* som erbjuder individuell samtalsbehandling i syfte att minska användningen av alkohol, narkotika och spel om pengar för vuxna över 18 år.

## Brukare

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

#### Bemötande från det stora till det lilla sammanhanget

En av grunderna för ett framgångsrikt öppenvårdsarbete är bemötandet. Ett gott bemötande är grunden till goda relationer. Brukarna ska känna att de är viktiga och att det vi erbjuder är till för dem.

För oss är det viktigt att träffa brukare i en hemtrevlig miljö. Besökarna bjuds på fika för att de ska känna sig välkomna och besöksrummen i Bredäng är olika utformade beroende på hur stort sällskap som ska träffas. I två besöksrum finns leksaker och barnmöbler för att barn ska känna sig bekväma, och efter påpekande från ett barn som besökte lokalerna sattes klädhängare på barnhöjd upp. På ungdomsmottagningen finns konst, tidningar och annan inredning utifrån ett ungdoms- och HBTQ-perspektiv. Ungdomsmottagningen är ungdomarnas arena och det är viktigt att lokalerna förmedlar det.



Besöksrum på Resursenheten i Bredäng



Väntrum på ungdomsmottagningen.

Vi är flexibla med var vi träffar brukare: i våra egna lokaler, på hembesök eller någon annanstans. Vi har även samtal via Skype när det passar brukare bättre. Vi erbjuder sena mötestider för att ta hänsyn till att de vi träffar ska kunna sköta sina jobb och studier. Ungdomsmottagningen har kvällsöppet en kväll i veckan.

Brukarnas behov och önskemål är i centrum. Vi lyssnar på vad brukaren vill ha hjälp med och utforskar hens egna styrkor och mål. För flera av våra verksamheter gäller att vi tar emot brukare på uppdrag av socialsekreterare inom den myndighetsutövande socialtjänsten. I de fallen är utmaningen att nyfiket möta klientens önskemål och samtidigt arbeta utifrån uppdragsgivarens mål. De brukare vi möter ska känna att de är huvudpersoner och att kontakten med oss är meningsfull. För att säkerställa detta använder vi Scott Millers skattningsskala ”Session rating scale” (SRS) för att utvärdera våra samtal, vidare fråga 2.

Förebyggande ungdomsgruppen, där fältassistenter ingår, arbetar på arenor där ungdomar vistas, exempelvis skolor, fritidsgårdar och offentliga platser. Fältassistenter visar intresse för ungdomar och tar det som sägs på allvar oavsett om det handlar om läxor, reflektioner kring tv-program eller relationen till kompisar och familj. Fältassistenter visar att de är öppna för samtal om både stort och smått genom att själva ta initiativ till samtal om allt från musik och träning till jämställdhet och våld. Fältassistenter lyssnar på det ungdomar berättar och ställer öppna frågor som får ungdomar att reflektera: Vad betyder det? Hur känns det när någon säger så? Hur låter det för människor som passerar? Fältassistenter är måna om att dela stunder med ungdomar där det centrala är trevlig samvaro och att ha roligt tillsammans. Att finnas med när vardagen är bra och behoven inte utgår från ett problem underlättar när kontakt behövs i andra sammanhang. Att spela pingis med en ungdom utifrån att det ger glädje underlättar när samma ungdom befinner sig i en utsatt situation och är i behov av vuxenstöd.



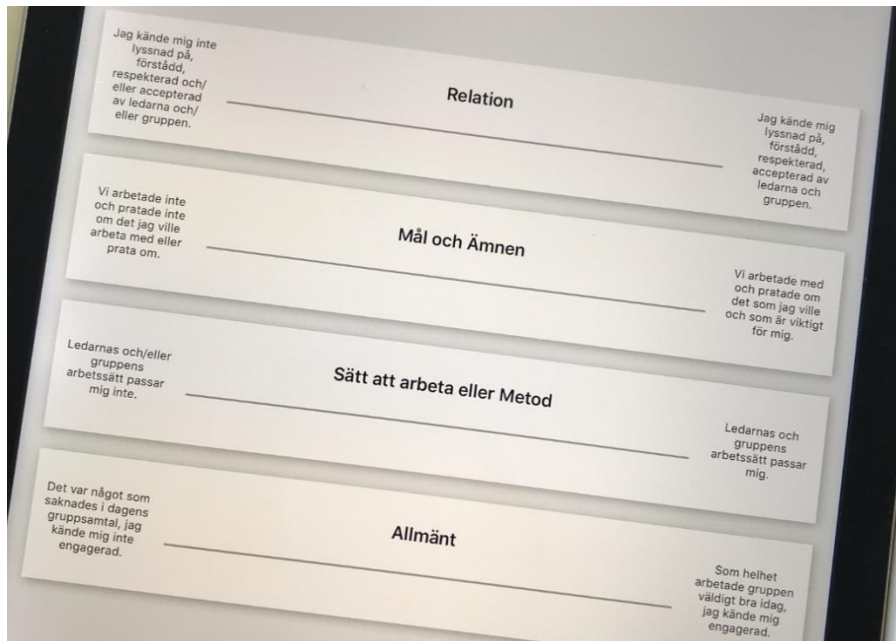
Bemötandespelet

Två gånger per år, under APT och planeringsdagar, har vi bemötande som tema. Exempelvis har vi använt det så kallade bemötandespelet som innebär att vi utifrån konkreta exempel ges möjlighet att diskutera bemötande. Exempel på frågor är: Tycker du att en någon gång kan skylla på brukarna när en förlorar humöret? Vad gör du för att få en orolig och osäker brukare att bli trygg?

## 2. Beskriv hur ni gör brukarna/kunderna delaktiga, såväl på individ- som gruppnivå.

### Individnivå

Som vi beskrivit i fråga 1 använder vi SRS, undantag förebyggande ungdomsgruppen. SRS är ett mätverktyg som används i förändringsarbete för att skapa och följa upp arbetsalliansen mellan behandlare och brukare. Med arbetsallians menar vi den kvalitet som finns i samarbetsrelationen. Utifrån fyra frågor (se bilden nedan) utvärderar brukaren våra möten. De ges möjlighet att berätta vad de tycker fungerar bra och vad de önskar var annorlunda. Det ger oss möjlighet att anpassa insatsen till den specifika brukaren.



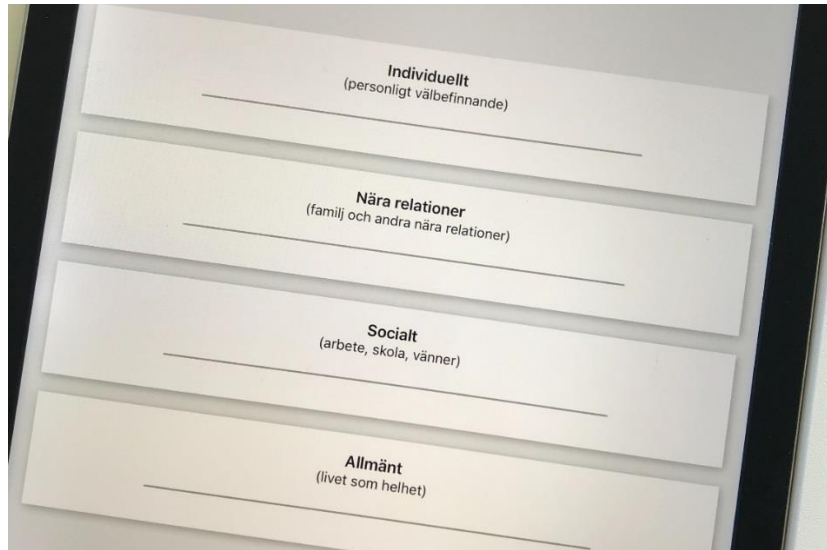
SRS fyra skattningsskalor som mäter arbetsalliansens viktigaste komponenter

Synpunkter vi tagit emot via SRS eller på något annat sätt samlas ihop på varje verksamhetsmöte. Den som tagit emot synpunkten beskriver också om någon anpassning gjorts, vid behov kan gruppen bidra med förslag på anpassning. Detta förs sedan in i en excelfil. Där skriver vi också in hur SRS blev på efterföljande möte (se figur 1). Att alla brukare gör SRS följs också upp i en excelfil som biträdande enhetschef går igenom vid varje ärendegenomgång, cirka var sjätte vecka.

Kategori	Vem tog emot?	Vem lämnar synpunkten?	KÖN	Synpunkten gäller	Lämnades skriftligt /muntligt	Kort beskrivning av klagomålet/synpunkten	Åtgärd	Återkoppling datum	Kommentar
Klagomål	Angela	Brukare	pojke	Insatsens innehåll/fysisk miljö	Muntligt	Ungdomen hann inte säga en sak. Hade velat ha mer tid.	Göra en tydlig agenda. Förbered när det är 20 min kvar så att det finns chans att hinna med det ungdomen vill ta upp.	180110	SRS ökat.

Figur 1, Excelfil för synpunkter

Delar av enheten använder även Scott Millers andra skattningsskala "Outcome rating scale" (ORS) där brukare gör en självskattning av sitt mående. Ibland får även andra som är viktiga för brukaren, exempelvis föräldrar och socialsekreterare, fylla i ORS för att beskriva hur de uppfattar att brukaren mår.



ORS fyra skattningsskalor

Brukare besvarar ORS i början av samtalet och kan på det sättet påverka innehållet i samtalet. Om brukaren skattat lägre på någon skala prioriteras det området i samtalet. När brukaren svarat på ORS vid flera tillfällen kan vi ta fram en graf som visar måndet över tid. Behandlare och brukare kan med hjälp av grafen se utvecklingen under behandlingen och om de är på väg att nå målen.

## Gruppnivå

De flesta av våra verksamheter arbetar med enskilda individer och för att göra brukarna delaktiga på gruppnivå systematiserar vi det som beskrivits ovan. Hur vi gör detta beskrivs under fråga 5.

Förebyggande ungdomsgruppen som vare sig arbetar med SRS eller ORS arbetar med delaktighet på andra sätt utifrån sina tre uppdrag. När fältassistenter planerar aktiviteter med ungdomar är de noga med att fråga ungdomarna vad de vill göra. Det har lett till en mängd olika aktiviteter exempelvis picknick, träning, promenader och bio. 127-festivalen är en festival av ungdomar för barn och ungdomar. Fältassistenter besöker alla årskurs sju-klasser i stadsdelsnämndsområdet. I samband med det frågar de eleverna vilka aktiviteter de önskar på festivalen. När programmet planeras är ungdomarnas önskemål utgångspunkten och under festivalen leds aktiviteterna av feriearbetande ungdomar.

Ungdomsrådets (UNGSK) syfte är att öka ungdomars delaktighet och inflytande i Skärholmen. I sociala medier väljs vartannat år en styrelse till rådet. Det finns även möjlighet att bli invald genom att skicka ett personligt brev till projektledaren. Det är styrelsen som själva identifierar behov i området och utifrån det planerar verksamhet. Projektledaren finns tillgänglig som rådgivare och coach, men det är ungdomarna som driver arbetet framåt. De senaste fyra åren har ungdomsrådet bland annat utvecklat Västerholmsparken, gjort muralmålningar inom- och utomhus samt arrangerat ett debattsamtal inför riksdagsvalet.

### 3. Beskriv hur ni arbetar med jämställdhet och mångfald ur ett brukar-/kundperspektiv

#### Mångfald



Diplom att Resursenheten är en HBTQ-diplomerad verksamhet

Skärholmen är ett mångkulturellt område. För oss är det självklart att i det dagliga arbetet ta tillvara på och ta hänsyn till stadsdelens mångfald.

Vi är noga med att använda lättförståeligt språk och vid behov använder vi tolk. En del av det material vi använder i samtal med brukare finns översatt till olika språk, exempelvis ORS och SRS. Vidare finns det en bred språkkompetens bland medarbetarna. Vi talar 15 språk. Det försöker vi använda i matchningen mellan behandlare och brukare så våra brukare i den mån det är möjligt kan prata det språk de känner sig mest bekväma med.

Hösten 2017 genomgick hela Resursenheten en HBTQ-diplomeringsutbildning. Under utbildningen gjordes en översyn som ledde till förändringar inom flera områden, bland annat lokaler, bemötande och informationsmaterial. Exempelvis såg vi över besöksrummens utformning och det lekmaterial som finns tillgängligt för barn som kommer på besök. Vi satte upp regnbågsflaggor för att signalera öppenhet gentemot besökare. Vi reviderade också informationsmaterial i syfte att tydligare signalera vårt inkluderande förhållningssätt och vår kunskap om HBTQ.

Även om det var en HBTQ-utbildning innehöll den även ett inkluderande förhållningssätt generellt. Det gjorde att vi bland annat uppmärksammade att de barnböcker vi hade i väntrummet främst hade pojkar som huvudperson och att det saknades personer som använde själ. Efter det köpte vi in nya böcker.



Några av böckerna i väntrummet

I samband med HBTQ-diplomeringen tog vi fram en introduktion för nyanställda (som idag ingår i vårt introduktionsprogram) och en handlingsplan för det fortsatta implementeringsarbetet. I handlingsplanen står det att vi två gånger per år, under APT, ska arbeta med temat HBTQ och normkritik. En annan del i handlingsplanen är att en gång per år ha en ”booster”-utbildning. Dessa tillfällen gör att kunskaperna hålls levande och fördjupas. Vi har också en mångfaldsarbetsgrupp med representanter från varje verksamhet som ses två gånger per termin och ansvarar för att följa upp och revidera handlingsplanen.

### Exempel på hur vi arbetar med mångfald

Vid varje verksamhetsmöte utses en mångfaldsspanare. Den personen har en liten regnbågsflagga på sin plats och ansvarar för att uppmärksamma normativitet eller goda exempel på ett normkritiskt förhållningssätt. Mångfaldsspanaren kan lyfta en fråga under mötets gång eller ge en reflektion i slutet av mötet. Exempel på reflektioner: Du verkar utgå från att läraren är kvinna? Vad bra att du frågade vad partnern hette och inte utgick ifrån att det var ett heterosexuellt förhållande.

### Jämställdhet

Vi arbetar med jämställdhetsintegrering. All statistik som vi samlar in är uppdelad på kön och vi gör jämställdhetsanalyser. Stadsdelsförvaltningen skriver jämställdhetsanalyser i alla tjänsteutlåtanden och beslutsunderlag och Avdelningen för socialtjänst och fritid beslutade 2018 att alla enheter ska arbeta med jämställdhetsanalyser utifrån metoden Sjuan. Sjuan är en frågeguide för verksamhetsförbättringar ur ett jämställdhetsperspektiv. Familj- och nätverksgruppen gjorde en sådan analys 2018 och deras fråga var: Har familjebehandlarna samtal med pappor i lika hög utsträckning som mammor?



Mätningen visade att de träffade mammor i högre utsträckning än pappor, vilket ledde till en rutin att alltid bjuda in båda föräldrarna. Vid uppstartsmöten förs även en dialog om betydelsen av båda föräldrarnas medverkan i behandlingen. De nya rutinerna följs upp vid individuella ärendegenomgångar som biträdande enhetschef har med familjebehandlarna och en mätning görs 7 oktober 2019 för att se om de nya rutinerna medfört någon utveckling. 2019 är det KBT-teamets tur att göra en analys med stöd av Sjuan. De har identifierat att kvinnor som genomgår behandling hos dem uppnår bättre resultat än män, det vill säga i högre utsträckning lyckas minska sin användning av alkohol, narkotika och spel om pengar. KBT-teamet kommer arbeta vidare med frågeställning, analys och åtgärdsförslag.

#### **Exempel på jämställdhetsanalys och hur analysen togs tillvara**

Inför tertialrapport 2 2018 såg förebyggande ungdomsgruppen att fler mammor än pappor fått information om fältassistenternas oro för deras barn, vilket ledde till en rutin att alltid kontakta båda vårdnadshavarna (då det finns två). Det tycks ha varit framgångsrikt då uppföljningen av hösten 2018 visade att lika många pappor som mammor fick informationen.

#### **4. Beskriv hur ni arbetar med att öka tillgängligheten i er verksamhet så att alla, oavsett funktionsförmåga, ska kunna ta del av den.**

På Resursenheten strävar vi efter att tillgängligheten ska vara hög. Våra lokaler är anpassade för personer med fysiska funktionsnedsättningar. Det finns hiss, dörröppnare och toaletter som är tillgängliga för personer med rullstol. Ungdomsmottagningen har även en lift för personer i rullstol, så de på ett enkelt sätt kan förflyttas mellan rullstol och gynstol.

Personalen fortbildas kontinuerligt kring neuropsykiatriska funktionsnedsättningar. I möten med våra brukare används visuella hjälpmedel, exempelvis whiteboard-tavla och förklarande bilder. ORS och SRS finns med glada och sura gubbar. De är lämpliga för personer som har svårt med text och siffror. Om brukare har behov av påminnelser om exempelvis tider skickar vi sms eller ringer. Om det underlättar för brukaren gör vi hembesök, ses via Skype eller på annat lämpligt ställe. Vi anpassar längden på möten och vid behov tar vi en paus.



Användning av whiteboard-tavla

Vi strävar efter att ha ett pedagogiskt förhållningssätt till brukare. Inom bostödsverksamheten arbetar de exempelvis med appar för att underlätta för personer med svårighet med struktur kring sin ekonomi.

### Exempel på 127-festivalens arbete med tillgänglighet

Förebyggande ungdomsgruppen samarbetar med ett LSS-boende i området för att planera 127-festivalen. Inför varje festival får några boende komma med synpunkter på de planerade aktiviteterna och föreslå anpassningar som de själva skulle uppskattat. Det har bland annat lett till att vissa tider spelas det korgboll istället för basket, då det för vissa uppfattas svårt att studsa bollen. Syftet är att 127-festivalens aktiviteter ska vara tillgängliga för alla besökare.

### 5. Redovisa kortfattat resultaten från era brukarundersökningar/ kunddialoger. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid (om möjligt de tre senaste åren), och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen.

Vi har under de senaste åren förändrat vårt arbetssätt med brukardialog för att löpande fånga in brukarnas åsikter. På grund av det pågående utvecklingsarbetet kan vi endast redogöra för våra brukardialoger under 2018, inte tidigare år. Tidigare använde våra verksamheter olika typer av enkäter för att fånga in brukarnas tankar och synpunkter. I de flesta fall gjordes enkätundersökningarna i samband med att insatserna avslutades. Brukarna var i de flesta fall positiva och när de inte var det var det för sent att förändra insatsen för den specifika brukaren. Med ambitionen att utveckla en feedbackkultur där dialogen med brukare sker löpande har vi under de två senaste åren arbetat för att utveckla våra brukardialoger.

Nedan följer en redogörelse för det som framkommit i våra olika brukardialoger, vilken analys vi gör och genom att beskriva hur vi arbetar vidare redogör vi också för hur analysen tillvaratas.

## SRS

Vår ambition är att vara lyhörda för brukarnas synpunkter. Att ta tillvara och göra anpassningar utifrån dem är en viktig del i vårt arbete. Det är en av de saker vi från och med 2018 följer upp i vår verksamhetsplan. Under 2018 tog Resursenheten emot 88 synpunkter som ledde till anpassningar av insatsens utformning. Av dessa kom 61 synpunkter från kvinnor och 31 från män. Att antalet kvinnor och män överstiger antalet synpunkter beror på att en del synpunkter lämnades av par. 2018 var första året som vi gjorde denna uppföljning. Vi tog emot fler synpunkter från kvinnor och en trolig förklaring är att flera av våra verksamheter träffar kvinnor i högre utsträckning än män. Analysen vi gör är att arbetet med SRS medför att våra brukare använder möjligheten att påverka insatsens utformning och att vi i hög utsträckning kan möta upp deras önskemål. Vi har för avsikt att fortsätta arbeta med SRS.

### Exempel på synpunkter och anpassningar

En brukare kände sig stressad av att avsluta kontakten med behandlaren. För att lugnt kunna summera kontakten och prata om framtiden förlängdes avslutet till två samtal istället för ett.

En brukare uttryckte att det är lättare att ta till sig olika strategier när hen får öva på dem. Vid tidigare samtal har behandlaren använt rollspel och brukaren saknade det vid dagens samtal. Behandlaren planerar in rollspel till kommande samtal.

I och med att synpunkterna går igenom på gemensamma möten hör alla inom verksamheten vilka synpunkter som tagits emot och kan uppmärksamma när samma typ av synpunkt återkommer. I samband med uppföljningen av enhetens mål, se vidare fråga 19, kan vi också se återkommande synpunkter och anpassningar och på så sätt identifiera mönster. När vi gör det diskuterar vi gemensamt hur verksamheten kan utvecklas för att tillmötesgå brukarnas synpunkter och behov. Under 2018 var det flera brukare som hade specifika önskemål om tid och flera som av olika anledningar hade svårt att komma till våra lokaler i Bredäng. Utifrån det har vi lagt in i agendan för uppstartsmöte att fråga brukaren var de vill ses och om de har särskilda önskemål när det gäller tidpunkt för möten. Det är också flera som har uttryckt önskemål om att whiteboardtavlan används mer, vilket gör att behandlarna ser till att det finns pennor tillgängliga på rummen samt att de oftare använder tavlan.

## Fältverksamheten

Fältverksamheten använde under 2018 ungdomsrådet som en fokusgrupp för att utveckla verksamheten. I fokusgruppen framkom att ungdomarna såg fältassistenterna som flexibla kuratorer och uppskattade deras närvaro både i skolan och på andra platser. Fältassistenterna sågs som en resurs

för alla ungdomar, inte bara de som är stökiga. Ungdomarna uttryckte att de visste vilka fältassistenter var, men några uttryckte att det ibland var svårt att veta vad en kan vända sig till fältassistenter med för typ av frågor. Det framkom även önskemål om att fältassistenter skulle besöka gymnasieskolorna för att i högre utsträckning nå lite äldre ungdomar. Vår analys av detta är att fältassistenter är en uppskattad resurs för ungdomar, men att de behöver fortsätta sprida information om verksamheten. Ett sätt att göra det som vi testar under 2019 är att besöka gymnasieskolor där många ungdomar från vårt område går.

## Ungdomsmottagningen

Ungdomsmottagningen i Skärholmen har tillsammans med Farstas ungdomsmottagning arbetat med ett projekt kring brukardialog. Projektet avslutades i februari 2018. Undersökningen byggde på intervjuer med 16 ungdomar och tre fokusgrupper. Resultat som framkom var att många ungdomar saknar kunskap om verksamheten och vad de kan få för stöd, samt att de ungdomar som i dagsläget inte besöker ungdomsmottagningen i viss utsträckning motiverar det baserat på föreställningar om ungdomsmottagningens verksamhet som inte stämmer. Exempel på konkreta förbättringsförslag som ungdomar föreslog var att besöka platser där ungdomar är, synas i sociala medier och att ha fler HBTQ-symboler synliga i lokalen. Utifrån undersökningen gjordes analysen att den verksamhet som finns på ungdomsmottagningen stämmer väl överens med det ungdomar efterfrågar. Det tycks dock som att flera ungdomar inte känner till de insatser vi erbjuder. Det gör att vi behöver utveckla vårt informationsmaterial och hur vi sprider det. Under 2018 och 2019 arbetar vi därför med ett projekt kring utåtriktad verksamhet på ungdomsmottagningen. Ett Instagramkonto som uppdateras varje vecka har startats, informationsträffar för ensamkommande ungdomar i Stockholms stadsmissions boenden har hållits och fler HBTQ-symboler finns idag på mottagningen.



En av flaggorna på ungdomsmottagningen

## Chef- och ledarskap

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

För att våra brukare ska få det de behöver krävs att alla på enheten gör ett bra arbete. Som chef och ledare är mitt uppdrag att samordna de resurser vi har och ge medarbetarna förutsättningar att göra det bästa jobb de kan. Varje medarbetare ska känna arbetsglädje och stolthet över sitt jobb och samtidigt utvecklas i yrkesrollen. För att lyckas med detta är det viktigt att medarbetarna vet vad som är deras uppdrag och vilka förväntningar som ställs på dem. Jag är mån om att medarbetarna är delaktiga och kan påverka arbetet på enheten. En ledstjärna i mitt ledarskap är att vi ska göra mer av det som fungerar och mindre av det som inte är så lyckat. För att kunna göra det måste vi veta vad som fungerar och vad som inte gör det. Vi behöver veta vad vi vill uppnå och hur vi lyckas med att tillgodose brukarnas behov. Uppföljning är viktig.

Nedan beskriver jag hur min ledaridé tar sig uttryck i vardagen.

#### Tydlighet och begriplighet

För mig är det viktigt att förstå mitt uppdrag och de förväntningar som ställs på mig och jag tror detsamma gäller för medarbetare. Det gör att jag är mån om att motivera varför vi gör det vi gör och sätta ramar kring det som ska göras. Om ramarna är oklara definierar jag dem tillsammans med medarbetarna, med förbehållet att det här gäller till dess något annat bestäms. För mig skapar det tydlighet och begriplighet. I samtal med medarbetarna skapas begriplighet också genom att vi i dialog klargör och konkretiserar det vi gör, så medarbetarna själva förstår och är tydliga med sitt budskap. Många gånger krävs tålamod och upprepningar för att alla medarbetare ska ta till sig det som förmedlas. Det gäller inte minst när vi arbetar med enhetens mål och uppföljning, vilket är ett viktigt arbete för att veta vad det är som fungerar och vad det är vi ska undvika. Hur vi arbetar med uppföljning beskrivs under fråga 8 och 19.

#### Delaktighet och att ge förutsättningar

Alla medarbetares erfarenheter och kompetens är betydelsefulla. Mitt ledarskap är beroende av medarbetarnas kompetens. Var och en fyller en viktig funktion för att vi ska kunna erbjuda brukare insatser av god kvalitet. Jag är uppmärksam på de olika behoven som finns på enhetens samt hur resurserna är fördelade. Genom att ha en helhetssyn kan jag se synergieffekter mellan olika verksamheter och vid behov omfördela resurser, se fråga 20. Genom att bekräfta att medarbetarna är viktiga och gör ett bra arbete vill jag förstärka deras arbetsglädje och yrkesstolthet. Jag känner stor tillit till medarbetarna. Jag ställer många frågor, om både stort och smått. Genom dialog försöker jag förstå och samtidigt få medarbetarna att utvecklas och tänka ett extra varv. Jag vill att vi ska veta hur vi ska gå tillväga och varför vi gör det vi gör. Öppna frågor blir sätt att utforska det vi gör. Fokus är alltid de brukare vi är till för. Jag ger förutsättningar och ramar, men ger medarbetarna utrymme att utforma våra arbetssätt. Ett exempel på hur ansvarsfördelningen kan se ut beskrivs gällande projektet utåtriktad verksamhet på ungdomsmottagningen under fråga 13. Om medarbetarna önskar det finns

självkärlt både jag och våra biträdande enhetschefer tillgängliga för att bolla idéer och vid behov rådfråga.

## Frigöra och ta vara på resurser

Det salutogena förhållningssättet är gemensamt på enheten, se vidare fråga 11. För mig innebär det att jag strävar efter att vara positiv, uppmärksamma det som fungerar bra och se nya möjligheter. Samtidigt är jag lugn och försöker skapa en trygg atmosfär där vi törs pröva nytt och lära av våra misstag. Genom att medarbetare tillåts använda sin kreativitet och prova nya arbetssätt utvecklas de i sin yrkesroll. Jag är mån om att vara inlyssnande och inte dömande. Om en medarbetare kommer till mig och berättar om någonting som blivit fel så lyssnar jag på vad som hänt och försöker därefter tillsammans med medarbetaren se hur vi kan lösa situationen och vad vi kan lära oss av det som hänt. Jag är transparent med hur jag tänker och känns vid när något är svårt eller går fel.

## Hur görs ledaridé känd?

Först och främst gör jag min ledaridé känd genom att försöka efterleva den. Kommunikation och dialog är som nämnts ovan viktigt för mig. Jag beskriver varför jag anser att olika saker är viktiga och hur det hänger ihop med helheten. Figur 1 är exempel på hur den röda tråden mellan arbetet med SRS och kommunfullmäktiges mål: *Stockholms invånare i behov av stöd får tidiga och evidensbaserade insatser av hög kvalitet.*



Figur 1 Den röda tråden som skapar helheten

Jag är tydlig med förutsättningar och ramar samtidigt som jag är noga med att ge medarbetarna ansvar och utrymme att påverka hur vi ska gå tillväga. Ibland handlar det om att klargöra vad som är nästa steg och ibland att utse vem som ska göra vad. Jag är noga med att vi följer upp det vi gör både när det gäller samarbete, hur möten fungerar och resultat för brukare. Jag vill att vi ska veta vilka resultat vi gör.

Enhetens biträdande enhetschefer är oerhört viktiga för att förankra min ledarskapsidé. Vid många tillfällen leder jag via dem och det är då viktigt att vi delar synen på ledarskap och har liknande förhållningssätt. Vi pratar ofta om ledarskap och vilka värden som ska gälla i vårt gemensamma ledarskap. Jag träffar de biträdande enhetscheferna individuellt varje vecka och en gång varannan vecka träffas vi tre gemensamt. Vi har också gemensam handledning. Dessa forum är viktiga för att hålla ihop enhetens ledningsfunktion. Vi har där till exempel bestämt hur vi ska arbeta med uppföljning, vilka utvecklingsområden vi som ledning har samt att vissa punkter ska finnas med på alla verksamhetsmötenas dagordningar.

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

För att utvecklas i min roll som chef har jag gått flera ledarutvecklingsprogram inom Stockholms stad. Där fick jag utveckla mitt personliga ledarskap, något som är ständigt pågående. Jag har efter det ansträngt mig för att vara mer konkret när jag lämnar positiv feedback till medarbetarna. Jag tar del av litteratur och deltar även i seminarier och konferenser gällande ledarskap. Att öka kunskapen är ett sätt att utvecklas, men för att veta vad jag behöver utveckla är det viktigt att ledarskapet utvärderas. Medarbetarenkäten är naturligtvis en form av utvärdering, men den kommer endast en gång per år och jag strävar efter att få återkoppling mer kontinuerligt. Därför efterfrågar jag det vid varje medarbetarsamtal och betonar att det är viktigt för mig med återkoppling löpande i vardagen. När medarbetare ger mig återkoppling är jag noga med att visa uppskattning och ta tillvara på synpunkterna som framförts.

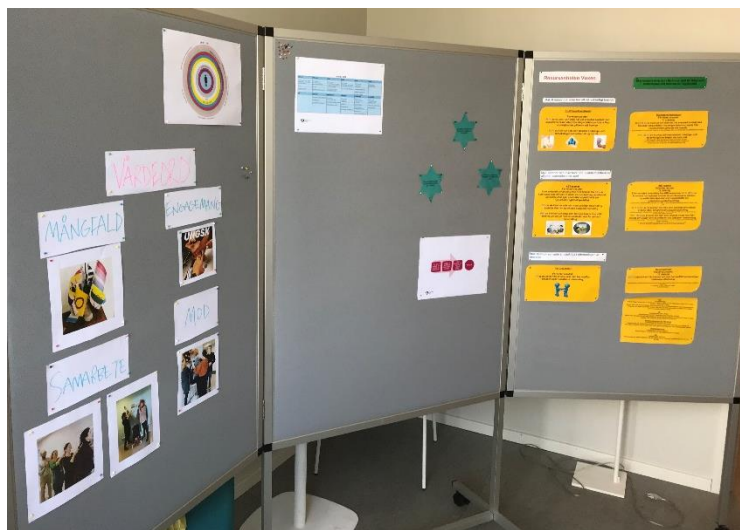
### **Exempel på återkoppling som ledde till utveckling**

Några medarbetare uttryckte att de hade svårt för gemensamma möten och andra efterfrågade roligare möten. Jag startade med korta (30-minuter) informationsmöten. Det ger utrymme för diskussionsfrågor och värderingsövningar på andra gemensamma möten. Jag gick också en utbildning i kreativa metoder i handledning, individ- och grupputveckling. Numer när jag planerar enhetens möten planerar jag alltid in olika metoder som exempelvis samtal i bikupor eller värderingsövningar.

I förhållande till medarbetarna är dialogen viktig och detsamma gäller naturligtvis i förhållande till min chef. Hon ger mig återkoppling och jag använder henne som bollplank. Vi har regelbundet uppföljningsmöten där vi pratar om vad som är på gång på enheten och vilka utmaningar vi har.

Sist men inte minst vill jag nämna att som chef behöver jag många gånger hitta svaren själv. För mig är det betydelsefullt att själv få reflektera kring mitt ledarskap och hur jag kan utveckla det. Det är viktigt att jag avsätter tid för det. Jag har därför under flera år haft en coach som jag träffar ett par gånger per termin. Våra samtal har utgått från dilemman som jag står inför i vardagen.

### **8. 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 resultattavla

För att var och en ska se sin del i måluppfyllelsen är det viktigt att alla ser kopplingen mellan det egna arbetet och helheten i Stockholms stad. Jag har informationsmöten för alla på enheten varje måndag. Där kan jag informera om vad som är på gång inom enheten, men också i stadsdelsförvaltningen och staden.

För mig som chef och ledare är det viktigt att medarbetare är väl införstådda med sitt uppdrag och målen för verksamheten. När vi rekryterar nya medarbetare finns uppdraget med redan i annonsen och jag beskriver det under anställningsintervjun. I medarbetarenkäten 2019 uppger 94% att de är insatta i arbetsplatsens mål. De tre senaste åren har resultatet på samma fråga varit 100%. För att enhetens mål ska vara väl förankrade tas verksamhetsplan och mål fram på planeringsdagar med alla medarbetare, se vidare fråga 17. Verksamhetsplanen visualiseras sedan på en resultattavla som alltid finns lättillgänglig på enheten. Cirka en gång per månad går varje verksamhet igenom de mål som gäller dem och hur deras resultat förhåller sig till de målvärden vi satt upp. I samband med detta avsätter vi gemensamt tid för att diskutera och analysera resultatet. Dessa diskussioner rör sig många gånger mellan individnivå och aggregerad nivå. Att belysa sambandet mellan den enskilde brukaren och enhetens resultat hjälper medarbetarna att se hur deras arbete bidrar till måluppfyllelsen.



När jag har medarbetarsamtal görs också kopplingen till verksamhetsplanen och enhetens mål. Ett av lönekriterierna som vi pratar om och bedömer är att uppnå goda resultat och där får medarbetarna själva beskriva hur de ser på sin del i måluppfyllelsen. Den individuella utvecklingsplanen som tas fram för varje medarbetare utgår från enhetens mål och utvecklingsåtgärderna planeras utifrån det.

## **9. Beskriv hur du som chef/ledare skapar förutsättningar för och tar vara på intresse, engagemang och kompetens hos medarbetarna.**

Genom att ha respekt och visa intresse för medarbetarnas kunskap, erfarenhet och intresse ger jag dem förutsättningar att odla sitt engagemang.

### **Exempel på hur jag tillvaratar engagemang**

En medarbetare uttryckte sig så här gällande vad jag gör för att ta tillvara på deras engagemang: Du visar intresse och ställer öppna frågor som får oss att tänka. Du ger oss frihet under ansvar och låter oss komma med idéer och utveckla dem.

Resursenhetens arbete gör skillnad för de mest utsatta i samhället och jag pratar ofta om hur viktigt vårt arbete är. Jag visar intresse för medarbetarnas arbete och lyssnar gärna på berättelser om brukarnas förändringsresa. Positiva exempel återberättar jag för andra så det sprids på enheten. Medarbetarnas engagemang är motivationen i vårt arbete. För att behålla motivationen är det viktigt att kunna inta brukarnas perspektiv och värna empatin. För att uppmuntra det använder jag olika övningar. På ett APT fick medarbetarna delta i Resan - en övning där alla intar olika roller och ges möjlighet att prova på att genomgå en migrationsprocess. Vi har även gemensamt tittat på filmer med ungdomar från området som berättar hur det är att växa upp i Skärholmen.



Medarbetare under övningen Resan

Jag försöker vara lyhörd för medarbetarnas olika intressen och uppmuntrar dem att utveckla det som ligger i linje med vårt uppdrag. Ofta blir de olika intressena tydliga i det vardagliga arbetet, men också under medarbetarsamtalet då jag utforskar vad var och en önskar fördjupa sig i. Jag frågar medarbetarna om de anser att de har kompetens inom något område som inte tas tillvara.

### **Exempel på när intresse och kompetens tagits tillvara**

En medarbetare har stor kunskap om metoden Signs of safety. Hon får möjlighet att delta i utbildningsdagar för att fördjupa kunskapen och samtidigt delar hon med sig av kunskapen genom att berätta om sina erfarenheter för bl.a. studenter på Socialhögskolan och genom att vara med och hålla introduktionsutbildning för nya socialsekreterare.

En medarbetare har deltagit i internationella konferenser rörande våldsbejakande extremism. Det har väckt hans intresse och fördjupat hans kunskaper. För att stimulera det ytterligare och samtidigt ta vara på erfarenheterna har han berättat om konferenserna både för kollegorna på enheten, för socialtjänstens ledningsgrupp och på ett chefsforum för stadsdelsförvaltningens alla chefer.

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

För att kunna ta tillvara på den erfarenhet och kunskap som medarbetarna har och att de ska ges möjlighet att lära av varandra är det viktigt att de har tid till reflektion och kan dela den med varandra. Varje APT har vi en lägesrunda och i syfte att den ska leda till lärande berättar verksamheterna om någonting de är stolta över samt en utmaning de står inför. Drivkraften i lärandet är medarbetarnas nyfikenhet och intresse. Jag är mån om att ta tillvara på deras egna idéer och förslag. Som exempel kan nämnas att en verksamhet startat en bokcirkel med litteratur som rör arbetet och att en annan har börjat arbeta med samforskning som är en metod att tillsammans med brukare utvärdera arbetet. Jag uppmuntrar medarbetarnas initiativ att prova nytt, visar nyfikenhet på hur det går och när vi provat följer vi upp om vi kan lära oss någonting samt hur lärdomarna kan tas tillvara.

Både jag och medarbetare deltar i olika nätverk och delar erfarenheter med andra både internt i vår stadsdelsförvaltning och externt. När vi deltar i dessa sammanhang eller då vi tar del av annan omvärldsbevakning återkopplas det till kollegorna på kommande verksamhetsmöte. Olika medarbetare har olika ansvarsområden som de ansvarar för, som exempel kan nämnas att vi har arbetsgrupper med representanter från verksamheterna kring mångfald och kring kvalitetsarbetet.

Behovet av kompetensutveckling på gruppnivå identifieras ofta i samband med att vi analyserar föregående års resultat och planerar vilka prioriteringar som ska gälla för det kommande året. På individnivå identifieras det under medarbetarsamtalet och då planerar vi också den individuella utvecklingen, vilket dokumenteras i en individuell utvecklingsplan. En stor del av enhetens

kompetensutveckling sker genom att medarbetare delar med sig av sina kunskaper och lär av varandra. Det sker i det vardagliga arbetet, vid våra gemensamma möten och i handledning som alla verksamheter regelbundet har med extern handledare. Ibland behöver vi däremot för både enskilda medarbetare och på gruppnivå andra typer av utbildningsinsatser.

### Exempel på kompetensutvecklingsinsatser

I medarbetarenkäten 2017 framkom att endast 63% ansåg att vi pratade om mångfald på vår arbetsplats. Det medförde att hela enheten genomgick Stockholms stads HBTQ-diplomeringsutbildning samma år.

Ett utvecklingsområde som identifierades i verksamhetsberättelsen 2018 var att utveckla samverkan med andra aktörer genom att förankra ett nätverksorienterat arbetssätt inom enheten. Hösten 2019 kommer därför alla medarbetare delta i en fördjupningsutbildning kring nätverksorienterat arbetssätt.

## Medarbetare

### 11. Vilken värdegrund/gemensamma förhållningssätt ni har i er verksamhet. Beskriv hur den/de förankras och levandegörs i organisationen.

#### Resursenhetens förhållningssätt

Det gemensamma förhållningssättet på enheten är ett salutogent förhållningssätt som innebär att vi fokuserar på resurser och det som fungerar. Det systemiska perspektivet präglar också vårt arbete och innebär att vi ser varje individ i ett större sammanhang, det vill säga vi alla påverkas av den omgivning vi befinner oss i. I mötet med andra blir vi en del i ett sammanhang och sammanhanget påverkar individen, liksom individen påverkar sammanhanget.

För att förhållningssättet ska levandegöras i det dagliga arbetet finns det beskrivet redan i annonserna när vi söker nya medarbetare och tas även upp under rekryteringsprocessen. Vi tror att det förhållningssätt vi har till varandra på enheten påverkar vårt förhållningssätt gentemot brukarna. För att levandegöra det salutogena är vi måna om att lyfta goda exempel, se vidare fråga 24. När det gäller det systemiska perspektivet har de flesta verksamheter extern handledning med systemisk inriktning. Många av enhetens medarbetare har också en systemteoretisk vidareutbildning. Det innebär att en ny medarbetare med stöd av handledning och kollegor får en bra introduktion i perspektivet. Vi använder också ett nätverksorienterat arbetssätt som utgår från det systemiska perspektivet. Våra fem nätverksledare stödjer det arbetet. De arbetar med att mobilisera nätverk och hålla nätverksmöten. Under hösten 2019 kommer dessutom hela enheten att genomgå en fördjupningsutbildning i nätverksorienterat arbetssätt. Utbildningen innehåller grunderna kring det systemiska perspektivet.

## Skärholmens stadsdelsförvaltnings värdegrund

Hösten 2018 påbörjades arbetet med att ta fram en ny värdegrund. Över 500 medarbetare röstade fram fyra värdeord som ska vara vägledande i stadsdelsförvaltningens beslut och agerande. Orden som fick flest röster var: *mångfald*, *engagemang*, *samarbete* och *mod*.

För att påbörja arbetet med att tolka värdeorden inleddes arbetet med att arbetsgruppen för kvalitetsarbete diskuterade vad värdeorden betyder för oss.

*Mångfald* ses som en tillgång och vi har ett inkluderande förhållningssätt, se vidare 3 och 12.

*Engagemang* för våra brukare är centralt och det märks i vårt förhållningssätt. Vi talar med brukarna, inte om dem och när vi talar med varandra präglas det av respekt för brukarna. Drivkraften i vårt arbete är mötet med brukarna. Det engagerar och motiverar oss i vårt arbete.

*Samarbete* är en naturlig del i det närverksorienterade arbetssätt som vi använder. För att skapa förändring hos brukare behöver vi samarbeta med i första hand dem själva, men även deras anhöriga och andra professionella aktörer.

*Mod* innebär att vi tror på människors förmågor. Vårt uppdrag är att ta tillvara och frigöra resurser hos dem vi arbetar med. Vi är ärliga och benämner det som ibland kan vara svårt att prata om. För att lyckas med vårt uppdrag är vi öppna för att pröva nya arbetssätt och metoder. Vi arbetar aktivt för att ha en feedback-kultur, där brukarna ges möjlighet att uttrycka vad de anser om våra insatser och vi förändrar det vi kan utifrån kritiken vi fått.

Nu återstår att hela enheten ska involveras i arbetet med värdeorden så att de medvetandegörs och hålls levande på enheten. Ett första steg är att diskutera värdeorden och ta fram en plan för det fortsatta värdegrundsarbetet. Detta planeras på APT i oktober.



Bild som symboliserar värdeordet *samarbete*.

## 12. Beskriv hur ni arbetar med frågor kring jämställdhet, mångfald samt tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning utifrån ett arbetsgivarperspektiv.

Under rubriken 3 har vi beskrivit hur vi arbetar för att möta mångfalden hos våra brukare. Det är dock lika viktigt att medarbetare känner sig välkomna och respekterade utifrån deras bakgrund och förutsättningar. Ingen ska behöva uppleva sig diskriminerad eller illa behandlad. I medarbetarenkäten 2015 var det 8% som skattade lågt på påståendet *På min arbetsplats behandlas alla med respekt*. Att inte alla upplevde sig respektfullt bemötta bedömdes allvarligt av både chefer och medarbetare och det blev vårt fokusområde under 2016. Vi ägnade flera APT och delar av planeringsdagar åt att diskutera vår värdegrund och bemötande både gentemot brukare och varandra. Det arbetat har sedan fortgått och under de tre följande åren är det ingen som har skattat lågt på det påståendet.

När vi ska rekrytera nya medarbetare använder vi kompetensbaserad rekrytering. Det är olika kompetenser som är utslagsgivande i rekryteringen. I det fall kandidaterna har likvärdiga kompetenser strävar vi efter mångfald. En av de kompetenser vi söker när vi rekryterar är kulturell medvetenhet, det vill säga en person som värdesätter olikheter och förstår hur bakgrund, kultur och grupptillhörighet påverkar en själv och andra.

Våra lokaler är tillgänglighetsanpassade så det är möjligt för alla oavsett funktionsvariationer att arbeta hos oss. Vi är noggranna med att planera våra gemensamma aktiviteter så att alla kan delta. Ett exempel är att även om vi ibland använder "Walk and talk" som metod på vissa möten så presenteras alltid möjligheten att antingen gå ut och gå eller att sätta sig ner någonstans och prata.

## 13. Beskriv hur ni arbetar för ett aktivt medarbetarskap, där medarbetare medverkar i utveckling av verksamheten.

Aktivt medarbetarskap



Bilder vi använder i incheckningsövningar

För oss är aktivt medarbetarskap att ta tillvara den breda kompetens som finns på enheten och att chefer och medarbetare samarbetar i utvecklingen av verksamheten. Utifrån vårt aktiva medarbetarskap är vi noga med att ta ansvar för det egna arbetet och vid behov stötta och hjälpa kollegor. Alla medarbetare bidrar till helheten och har brukarna i centrum. Det öppna klimatet på enheten gör att vi ber om hjälp när det behövs. Vi ger varandra stöd, men kan även uttrycka det som skaver i gruppen. För att skapa ett öppet och ärligt samtalsklimat på enheten är vi noga med att ha incheckningsövningar på verksamhetsmöten. Det stimulerar öppenhet mellan kollegor och mellan medarbetare och chefer. Ofta använder vi olika samtalsverktyg för detta, exempelvis samtalskort eller leksaksdjur. Frågor vi kan ställa är: Vilken egenskap använder du i arbetet? Vilken är din drivkraft i arbetet?

### Alla medverkar i utvecklingen av verksamheten

När medarbetare kommer med idéer visar ledningen nyfikenhet och ger medarbetarna mandat att prova nya arbetssätt. Medarbetare som kommer med idéer får beskriva dem, kollegor och chefer ställer utforskande frågor och tillsammans bestäms vad som kan prövas. Som exempel kan nämnas ungdomsmottagningens projekt kring utåtriktad verksamhet (som beskrivs under fråga 5 och 21). Enhetschefen tog fram ett projektdirektiv med målsättning och vilka resurser som fanns. Kuratorerna skrev en projektplan med konkreta aktiviteter som de planerade genomföra. Planen förankrades hos cheferna. Vid varje APT följs arbetet upp. Frågeställningarna som diskuteras är: Vilka aktiviteter har genomförts? Hur gick det? Vad är nästa steg? Är det någonting i planeringen som behöver ändras? Detta arbetssätt är typiskt för hur vi tar oss an utvecklingsarbete.

### Exempel på medarbetares medverkan i utvecklingen av verksamheten

Vid medarbetarsamtalen var det ett par medarbetare som lyfte att de önskade arbeta med samforskning. Cheferna lyfte frågan på ett verksamhetsmöte och en arbetsgrupp bildades för att ta fram former för detta och de ska prova modellen med ett par brukare.

## **14. Redovisa kortfattat resultaten från den senaste medarbetarundersökningen. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid (om möjligt de tre senaste åren), och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen.**

Resultatet från medarbetarenkäten ligger på en hög nivå och har höjts mellan åren 2017 och 2018. Det gäller både aktivt medskapandeindex och inom områdena motivation, ledning och styrning. 2019 har dock resultatet sjunkit något.

**Resultat på medarbetarenkäten de tre senaste åren**

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Aktivt medskapandeindex</b>	88	91	85
<b>Motivation</b>	90	94	86
<b>Ledarskap</b>	86	88	83
<b>Styrning</b>	86	90	85

**2017**

Positiva resultat från 2017 var att samtliga (100%) uppgav att de såg fram emot att gå till arbetet, att de lärde sig nytt och utvecklades i det dagliga arbetet samt att de var insatta i enhetens mål. *Pratar ni jämställdhet och mångfald på din arbetsplats?* var ett påstående som endast 63% instämde med. Utifrån det genomfördes en HBTQ-diplomeringsutbildning 2017, se vidare frågorna 3 och 12. I medarbetarenkäten 2018 hade resultatet ökat till 95%. År 2019 fanns frågan inte längre med.

2017 var det 72% av medarbeterna som instämde med påståendet *På vår arbetsplats är det möjligt att ta upp och diskutera både det som är bra och dåligt*. Vi arbetade då för att underlätta dialogen inom enheten. Vid större möten delar vi arbetsgruppen i mindre diskussionsgrupper. Inom varje verksamhet avsattes också ett möte för att prata om hur diskussionen kan utvecklas, så det finns möjlighet att prata om både det som är bra och dåligt. 2018 hade resultatet på samma fråga ökat till 85%. 2019 fanns frågan inte längre med.

**2018**

Positiva resultat från 2018 var att samtliga (100%) på enheten är eniga om att de utvecklas i det dagliga arbetet, ser fram mot att gå till arbetet, medarbetarna får förutsättningar att ta ansvar i sitt arbete, är insatta i arbetsplatsens mål och vet vad som förväntas av dem.

65% ansåg att *När vi behöver samarbeta med andra fungerar det bra* och 85% att *Vi lär av varandra på vår arbetsplats*. Frågorna valdes till utvecklingsområden under 2018. För att arbeta med att förbättra samarbetet gjordes en kartläggning av viktiga samarbetspartners och vi inventerade nödvändiga samverkansforum. Vi lyfte gemensamt erfarenheter av gott samarbete och en studieresa med syftet att identifiera framgångsfaktorer i samverkan genomfördes. För att utveckla möjligheten att lära av varandra har en punkt på varje APT varit att en verksamhet har presenterat hur de arbetar. 2019 fanns inte frågorna med i enkäten, vilket betyder att vi inte vet om vårt arbete gett resultat.

**2019**

Positiva resultat från 2019 var fortsatt att medarbetarna uppgav att de är insatta i arbetsplatsens mål (94%), att alla på arbetsplatsen behandlas med respekt (94%) och att vi på arbetsplatsen prövar nya arbetssätt för att utveckla verksamheten (88%). Utifrån resultaten delas frågorna i medarbetarenkäten in i tre olika områden: utvecklingsbehov, utvecklingspotential samt förvaltas och förädlas. Samtliga

Resursenhetens resultat hamnar i området förvaltas och förädlas. Generellt har dock resultaten i medarbetarenkäten 2019 sjunkit. Vår arbetsgrupp för kvalitetsarbete har tillsammans analyserat resultatet. En förklaring till förändringen kan vara att det i början av året när enkäten fylldes i var en osäker situation för flera av enhetens verksamheter. Det var flera projekt som avslutades, uppdrag som förändrades och medarbetare som inte visste om deras anställningar skulle förlängas. Detta skapade oro och kan ha påverkat motivationen. En annan förklaring som kan ha påverkat både motivationsresultatet och ledningsresultatet är att arbetsbelastningen varit ojämn mellan olika verksamheter på enheten. En del har haft mycket hög arbetsbelastning, medan andra mindre. Under våren har vi sett till att verksamheterna i större utsträckning går in och stöttar varandra, se fråga 20. En sista möjlig förklaring som kvalitetsgruppen identifierade var att enheten expanderat under det senaste året. I maj 2019 har enheten 36 medarbetare jämfört med 26 i januari 2018. Det är en ökning på 38% under ett drygt år. Det är även tillkommit nya verksamheter och ansvaret för uppföljningen av fritidsverksamheten övergick hösten 2018 till Resursenheten. Detta har medfört hög arbetsbelastning för chefer som därmed inte funnits tillgängliga för medarbetarna i samma utsträckning som tidigare. För att öka tillgängligheten igen förstärktes hösten 2018 ledningsfunktionen med ytterligare en biträdande enhetschef.

För att veta hur vi ska kunna utvecklas och åter ha de resultat medarbetarenkäten 2018 hade kommer vi avsätta vårt APT i juni för att diskutera vidare med hela enheten. Vi kommer då också ta fram en handlingsplan med konkreta aktiviteter för våra utvecklingsområden.



Utsikt från kontorsrummen i Bredäng.



## Resultat och analys

**15. Redovisa kortfattat resultat från förra årets uppföljningar, som visar på hur väl ni har lyckats i ert uppdrag att skapa önskat resultat för målgruppen. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid (om möjligt de tre senaste åren), och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen.**

Under denna fråga fokuserar vi på resultat för våra brukare. Gällande medarbetarenkäten och ekonomiskt resultat se frågorna 14 och 16.

Nedan redovisar vi resultat och vår analys av resultaten. Vi redogör även för hur analysen tillvaratas genom att beskriva vad vi tar med oss till 2019.

### Förebyggande ungdomsgruppen

*Mål:* Pojkar och flickor lever ett liv utan destruktivt beteende.

*Förväntat resultat:* 1. 75 pojkar och flickor som bedömts befinna sig i riskzon för destruktivt beteende har etablerat kontakt med en lämplig verksamhet. 2. 40 mammor och pappor har kännedom om fältassistenternas oro för deras barn.

*Resultat:* 80 ungdomar har etablerat kontakt med annan lämplig verksamhet. Av dessa är 34 flickor och 46 pojkar (jämfört med 54 ungdomar 2017 och 42 ungdomar 2016) De verksamheter som ungdomar främst etablerat kontakt med är socialtjänstens Barn- och ungdomsenhet, ungdomsmottagningen eller fritidsaktiviteter. Dessutom har 73 föräldrar fått information om fältassistenternas oro för deras barn, av dessa är 41 mammor och 32 pappor. Det är föräldrar till 21 flickor och 52 pojkar.

*Analys:* Antalet ungdomar som länkats till annan verksamhet har successivt ökat de senaste åren. En trolig förklaring är att det varit en stabil personalsituation i förebyggande ungdomsgruppen. Medarbetarna har goda relationer till ungdomar och är välförankrade i området, vilket underlättar deras arbete att identifiera och motivera ungdomar som behöver stöd. Förebyggande ungdomsgruppen når pojkar i högre utsträckning än flickor. Detta är särskilt tydligt när det gäller föräldrakontakter. En möjlig förklaring är att den typ av beteenden som föranleder föräldrakontakter, exempelvis att ungdomen rökt cigaretter, druckit alkohol eller vistats i olämpliga miljöer, ofta är kopplade till fritiden. Det uppsökande arbetet som är kopplat till fritiden, sker på exempelvis fritidsgårdar och i centrummiljöer. Där vistas fler pojkar än flickor och därför är det fler pojkar som uppmärksammas. För att nå fler flickor är skolan en viktig arena för det uppsökande arbetet. Inför 2019 kommer fältassistenterna därför utveckla samverkan med skolorna och fortsätta arbeta uppsökande där.

## Ungdomsmottagningen

*Mål:* Pojkar och flickor lever ett liv utan destruktivt beteende.

*Förväntat resultat:* 80% av pojkar och flickor som går i samtal hos kuratorerna på ungdomsmottagningen har i samband med att kontakten avslutas gjort en positiv förändring inom områdena personligt välbefinnande, nära relationer, arbete/skola och livet som helhet.

*Resultat:* 138 ungdomar gick under 2018 i samtal hos kuratorerna. Av dessa var 22% pojkar. De flesta (56%) tog kontakt med anledning av nedstämdhet och ångest. 75% av de ungdomar som gått i samtal hade en behandlingstid på 3 månader eller kortare. 100% av ungdomarna har vid avslut gjort en positiv förändring inom områdena personligt välbefinnande, nära relationer, arbete/skola och livet som helhet. Motsvarande resultat 2017 var 86% och 2016 78%. Utifrån de självskattningar av ORS som kuratorerna arbetar med, se fråga 2, kan vi förutom förändringar också bedöma nivån på ungdomars psykiska mående. Om de skattar över ett värde på 25 bedöms det inte finnas behov av behandling. Av ungdomarna som avslutade kontakten med kuratorerna 2018 var det 27% som hade ett värde under 25 och därmed kan antas ha fortsatt behov av professionellt stöd. 22% av denna grupp remitterades till annan verksamhet och 89% av dem hade en behandlingstid på under tre månader.

*Analys:* Utifrån resultatet görs analysen att samtalskontakten var till hjälp för ungdomarna, även om många kontakter understiger tre månader har de lett till en positiv förändring. För vissa ungdomar är kuratorernas insats dock inte tillräcklig och de remitterades till andra verksamheter. Kuratorerna har ett salutogent förhållningssätt och ger ungdomar möjlighet att prata om det som är svårt, bli bekräftade och ingjutas hopp. Kuratorerna arbetar på ungdomars uppdrag och försöker anpassa sig utifrån den enskildes behov och önskemål. Analysen är att detta arbetssätt är framgångsrikt och kuratorerna kommer fortsätta med det under 2019. För att undvika oplanerade avslut när det finns fortsatt behov av insats kommer kuratorerna även fortsätta arbeta med SRS. Målet är att fånga synpunkter och önskemål som kan leda till anpassningar utifrån den enskildes behov.



Ungdomsmottagningens roll-up

## Familj- och nätverksgruppen

*Mål:* Pojkar och flickor lever ett liv utan destruktivt beteende.

*Förväntat resultat:* 75 % av pojkar och flickor som haft familjebehandling utifrån deras destruktiva beteende har när det avslutats gjort en positiv förändring inom områdena personligt välbefinnande, nära relationer, arbete/skola och livet i helhet.

*Resultat:* Under 2018 hade familj- och nätverksgruppen kontakt med 125 ungdomar (72 flickor och 53 pojkar) som var i åldern 12 år och uppåt. 2017 var motsvarande siffra 99 (55 flickor och 44 pojkar). Andelen ungdomar (över 12 år) har därmed ökat med 21% mellan 2017 och 2018. Siffror för 2016 saknas. 2018 var det 91% av de pojkar och flickor som haft familjebehandling utifrån destruktivt beteende som hade gjort en positiv förändring. Det finns inga jämförbara siffror för 2016 och 2017, då de förväntade resultaten var annorlunda de åren.

*Analys:* Inför 2018 var det prioriterat att utveckla insatser som var anpassade till ungdomars behov och en ny behandlingsgrupp inom ramen för familj- och nätverksgruppen bildades, ungdomsteamet. Det har lett till fler insatser gällande ungdomar och de allra flesta har vid insatsens avslut gjort en positiv förändring. Familj- och nätverksgruppen gör därmed analysen att arbetssättet varit framgångsrikt. De ungdomar som aktualiserats har många gånger haft behov inom flera områden av sitt liv och familjebehandlarna har använt ett nätverksorienterat arbetssätt. För att även fortsättningsvis uppnå goda resultat kommer de under 2019 fortsätta med det arbetssätt vi använt och utveckla det ytterligare. En rutin att alltid etablera ett samarbete med skolan och om familjen samtycker hålla ett gemensamt nätverksmöte har därför tagits fram.

## Bostödsverksamheten

*Mål:* Kvinnor och män betalar sin hyra i tid.

*Förväntat resultat:* 80% av kvinnor och män med insats från bostödsverksamheten betalar hyran för sin tränings- eller försökslägenhet i tid.

*Resultat:* Under 2018 hade bostödsverksamheten kontakt med 106 personer (44 kvinnor och 62 män) vilket är en ökning jämfört med 2017, då de hade kontakt med 90 personer (34 kvinnor och 56 män). 80% (88% kvinnor och 74% män) av dessa personer som bor i tränings- eller försökslägenhet har betalat sin hyra i tid, jämfört med 75% 2017. 2016 gjordes uppföljningen på ett annorlunda sätt och resultaten är därför inte jämförbart.

*Analys:* Det här målet varit svårt att nå under flera år, men 2018 nåddes det uppsatta målvärdet. Det var en klar förbättring. För att våra brukare ska lyckas med att betala sin hyra i tid arbetar vi med motivation samtidigt som vi erbjuder praktiskt stöd och följer upp att hyran är betald. Behandlingsassistenternas erfarenhet visar att brukarens motivation är avgörande, om brukaren inte tycker det är viktigt kommer de inte att lyckas. En framgångsfaktor under året bedöms ha varit ett löpande arbete kring hyresbetalningen. Behandlingsassistenterna har tidigt i månaden uppmärksammat om någon riskerar att bli sen med hyran och har då fört en dialog med brukaren kring möjliga lösningar. I ett par fall har det lett till att brukare kunnat låna pengar till hyran. Analysen är att detta arbetssätt varit framgångsrikt och bostödsverksamheten kommer 2019 fortsätta med det. I vissa fall har det noterats att anledningen till förseningen varit rent praktisk, exempelvis borttappade hyresavier. Arbetssättet kommer därför utvecklas med ökad användning av tekniska hjälpmedel.

## KBT-teamet

*Mål:* Kvinnor och män lever ett liv utan missbruk av alkohol eller narkotika.

*Förväntat resultat:*

1. Efter avslutad behandling hos KBT-teamet har 80% av kvinnorna och männen minskat sin användning av alkohol och narkotika alternativt upprätthållit sin nykterhet/drogfrihet.
2. 75% av de kvinnor och män som påbörjat behandling avslutar den i enlighet med uppgjord planering.
3. 70% av kvinnor och män som beviljas insats hos KBT-teamet genomgår motivationsfasen och fortsätter i behandling

*Resultat:* Under 2018 hade KBT-teamet kontakt med 61 personer (20 kvinnor, 40 män och en annan).

1. 100% som genomgick behandling minskade sin användning av alkohol och narkotika alternativt upprätthöll sin nykterhet/drogfrihet (gäller både kvinnor och män). Detta kan jämföras med 77% 2017 och 90% 2016.
2. 73% avslutade behandlingen i enlighet med uppgjord planering (jämför 74% 2017 och 50% 2016).
3. Under 2018 genomgick 79% av brukarna motivationsfasen och fortsatte i behandling, jämfört med 92% 2017 som var det första året vi följde upp det förväntade resultatet. Inget resultat finns därför för 2016.

Gällande behandlingstid i medeltal har den ökat från 10 månader 2017 till 12 månader 2018.

Motsvarande siffror för 2016 finns tyvärr inte att tillgå. Behandlingstiden är längre för kvinnor än för män; 2018 hade kvinnor en behandlingstid på 14 månader och män 8 månader. 2017 var det 21 månader för kvinnor och 10 månader för män.

*Analys:* Sammanfattningsvis kan vi konstatera att våra resultat när det gäller de som genomgått behandlingen varierar något mellan åren. Då resultatet baseras på ett relativt litet antal brukare är det dock svårt att dra några slutsatser om förändringen. Behandlingstiden har ökat och KBT-teamets analys är att det är betydelsefullt att brukarna får en behandling som varar över tid. Brukarna har ofta en komplex problematik och det finns behov av att arbeta med många delar av livet. Det är inte möjligt att arbeta med allting samtidigt, utan de behöver fokusera på en sak i taget. Analysen är vidare att KBT-teamets insats för de som genomgår behandling är framgångsrik och inför 2019 kommer de fortsätta med samma arbetssätt.

När KBT-teamet analyserar resultatet gällande det andra förväntade resultatet, om att fullfölja behandling enligt uppgjord planering, nåddes inte riktigt det uppsatta målvärdet för 2018. Det betyder att fler brukare oplanerat har avbrutit och inte haft tillräcklig motivation att fullfölja behandlingen. Brukarnas liv går upp och ner, och så gör också deras motivation att kämpa för förändring. KBT-teamets inställning har därför varit att brukarna snabbt ska få hjälp när de är i ett läge där de vill förändra sin situation. Brukarna måste därför inte vara nyktra/drogfria sedan en tid tillbaka och deras mål måste inte vara total nykterhet/drogfrihet. Analysen är att den låga tröskeln in i behandling kan vara en möjlig förklaring till resultatet, trots det kommer KBT-teamet även 2019 behålla öppenheten in i behandling. I detta fall värderas bemötandet och att alla som vill arbeta för förändring är välkomna högre än ambitionen att nå ett högre målvärde.

Behandlare från KBT-teamet brukar närvara vid informationsmöten på Vuxenheten och ges då möjlighet att beskriva för brukaren vad det innebär att gå i behandling, det vill säga vad brukaren erbjuds och vilka förväntningar de kan ha. Av de uppdrag som aldrig kom igång 2018 hade majoriteten inte haft informationsmöten. Det betyder att behandlarna aldrig träffat brukaren och haft svårt att arbeta med motivationsarbete. Analysen är därför att informationsmöten är en bra ingång i behandling och en framgångsfaktor när det gäller att få brukare att genomgå motivationsfasen och fortsätta i behandling. Därför har en rutin om att alla insatser ska inledas med ett informationsmöte skapats inför 2019.

Kvinnor som får insats lyckas bättre än vad män gör. Det gäller både KBT-teamets och bostödsverksamhetens resultat. Detta är inte unikt för våra verksamheter, mycket forskning visar att kvinnor överlag lyckas bättre i behandling. Hur vi kan förstå skillnaden mellan könen och vad som gör att våra kvinnliga brukare lyckas bättre i behandling än männen gör, kommer vi undersöka vidare under 2019, se fråga 3.



KBT-teamets behandlare tar emot besök.

**16. 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 ekonomiska resultatet de tre senaste åren samt prognosen för 2019**

	<b>Budget</b>	<b>Utfall</b>	<b>Avvikelse</b>
<b>2016</b>	17 177	14 466	2 634
<b>2017</b>	14 800	14 422	378
<b>2018</b>	19 177	17 336	1 843
<b>2019</b>	24 000	24 000	0

För året prognostiserar Resursenheten en budget i balans. Under de tre senaste åren har enheten haft ett positivt ekonomiskt utfall jämfört med budget, vilket främst beror på personalvakanser.

Anledningarna till vakanserna har varierat. Under 2016 hade vi stor personalomsättning i vissa verksamheter och nyrekryteringen drog ut på tiden, då det periodvis var svårt att rekrytera personal. Det ledde till att vissa tjänster var vakanta under stora delar av året. Under 2017 hade vi en del medarbetare som arbetade deltid och i kombination med att en medarbetare var tjänstledig under en längre period fick vi även det året ett positivt utfall i förhållande till budget, men inte lika stort som 2016. Inför 2018 planerades en utökning av verksamheten på enheten. Vi budgeterade för fem nya tjänster från 1 april. Rekryteringsprocessen drog dock ut på tiden och först efter sommaren var alla på plats, varför det även det året blev ett positivt utfall jämfört med budget.

De trender som identifierats är att förändringar i personalgruppen är den främsta orsaken till vårt ekonomiska utfall. Det tar tid att rekrytera kompetenta medarbetare. Erfarna personer har ofta relativt lång uppsägningstid, vilket gör att det uppstår vakanser mellan att en medarbetare slutar och en ny kan börja. Personalkostnader utgör drygt 80% av enhetens budget. En stabil personalsituation är därmed den enskilt viktigaste faktorn för att det ekonomiska utfallet ska överensstämja med budgeten.

## **Från mål till uppföljning**

**17. 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.**

Varje verksamhet hade en planeringsdag för att arbeta fram verksamhetsplanen. Vi inledde med att analysera resultaten från 2018 och diskuterade vad vi tar med in i 2019. Vi gick också igenom kommunfullmäktiges budget med de uppdrag som berör verksamheten. Utifrån det tog vi fram vilka områden som berör vår verksamhet. Därefter röstade vi fram vilka tre områden som skulle prioriteras.

Prioriterade områden som identifierades var:

- Samverkan
- Brukares delaktighet
- Barnperspektivet

Enhetens brukarmål utgår ifrån stadsdelsnämndens mål: *Skärholmens invånare, i behov av stöd, får tidiga och evidensbaserade insatser av hög kvalitet.* Vi menar att genom att erbjuda insatser i enlighet med stadsdelsnämndens mål kommer våra medborgare att klara sig utan våra insatser. Målen är därför formulerade utifrån våra kärnuppdrag och vad våra brukare ska uppnå. I de förväntade resultaten syns våra prioriteringar. Brukares delaktighet, och i synnerhet barns delaktighet, är exempel på sådana prioriteringar. När det gäller samverkan syns det främst i de arbetssätt vi använder.

#### **Exempel på hur ett prioriterat område formulerats i ett förväntat resultat**

Familj- och nätverksgruppen hade under 2018 svårt att redovisa resultat kring barns upplevelse av trygghet, då den uppföljningen inte skedde systematiskt med hela målgruppen. Att säkerställa att barns upplevelse av trygghet ökar är därför prioriterat. Kopplat till målet: *Flickor och pojkar växer upp under trygga förhållanden*, formulerar familj – och nätverksgruppen ett förväntat resultat kring att barn efter insats ska ha en ökad känsla av trygghet.

## **18. Mål**

Totalt har vi sju enhetsmål 2019. Fem av dem är brukarmål och redovisas nedan. Utöver dem har vi enhetsmålen:

- Budgeten är i balans.
- Chefer och medarbetare tar ett gemensamt ansvar för verksamhetens bästa.

## Mål 1 - Flickor och pojkar lever ett liv utan destruktivt beteende



En fältassistent som är ute på uppsökande arbete

### Förebyggande ungdomsgruppen

#### *Förväntat resultat:*

1. 80 flickor och pojkar som bedömts befinna sig i riskzon för destruktivt beteende har etablerat kontakt med en lämplig verksamhet.
2. 60 mammor och pappor har kännedom om fältassistenternas oro för deras barn.
3. 70% av flickor och pojkar upplever att de efter lektioner i Respekt och självrespekt (RoS) är bättre på att sätta gränser för vad de vill och inte vill göra samt förstå andras gränssättning.

*Arbetsätt:* Genom fältassistenternas uppsökande arbete identifieras ungdomar som befinner sig i riskzon och fältassistenterna arbetar med att informera, motivera, stödja och lotsa till lämplig verksamhet. Det sker genom samtal eller att man följer med till ett första möte. Det uppsökande arbetet sker på alla arenor där ungdomar befinner sig. För att uppnå goda resultat för brukarna behövs samverkan med andra aktörer. Både föräldrar, andra verksamheter inom socialtjänsten, skolan, fritiden och polis är exempel på viktiga samverkanspartners och förebyggande ungdomsgruppen deltar i olika samverkansforum med dessa aktörer.

Fältassistenterna kontakter alltid föräldrar via telefon eller personlig möte då de uppmärksammat en ungdom med destruktivt beteende.

Förebyggande ungdomsgruppen arbetar också med att främja en positiv utveckling hos ungdomar. En form för det är skolprogrammet RoS som används i årskurs 8 på samtliga högstadieskolor i stadsdelsnämndsområdet. Det är 3 lektioner a 90 minuter. Arbetet syftar till att öka kunskap om våld,



kränkningar, jämställdhet och maskulinitet samt att stärka ungdomarnas förmåga att synliggöra och medvetandegöra dessa strukturer.

*Uppföljning:* När en ungdom i riskzon identifierats och länkats till en verksamhet noteras det i en excellfil. Vid en uppföljande kontakt cirka en månad senare får ungdomarna bekräfta att en kontakt är etablerad och då noteras även det. Resultatet sammanställs månadsvis. Vi följer även upp vilka verksamheter som ungdomar etablerar kontakt med samt antalet flickor och pojkar som vi bedömer befinner sig i riskzon för destruktivt beteende. Antalet föräldrar som får information om fältassistenternas oro för deras barn noteras också i en excellfil som sammanställs månadsvis. Pojkar och flickor kommer vid sista lektionen i RoS-programmet få besvara en enkät som om deras upplevelse av gränssättning samt hur de upplevde programmet.

## Ungdomsmottagningen

*Förväntat resultat:* 85% av flickor och pojkar som går i samtal hos kuratorerna på ungdomsmottagningen har i samband med att kontakten avslutas gjort en positiv förändring inom områdena personligt välbefinnande, nära relationer, arbete/skola och livet som helhet.

*Arbetsätt:* Ungdomsmottagningen arbetar på ungdomars uppdrag och samtalen utgår från det ungdomar själva önskar stöd med. Vanliga teman är psykiska mående, relationer, identitetsfrågor och sexualitet. Ungdomsmottagningen har i grunden ett salutogent och hälsofrämjande förhållningssätt, vilket innebär att de fokuserar på resurser och vad som behövs för att ungdomen ska må bättre.

*Uppföljning:* Samtliga ungdomar som går i samtal hos kuratorerna får besvara ORS, se fråga 2. Uppföljningen sker utifrån skattningarna vid första och sista samtalet och månadsvis sammanställs resultat för de som avslutats.

## Familj- och nätverksgruppen

*Förväntat resultat:* 75% av flickor och pojkar som har familjebehandling utifrån deras destruktiva beteende har när det avslutas gjort en positiv förändring inom områdena personligt välbefinnande, nära relationer, arbete/skola och livet som helhet.

*Arbetsätt:* För att främja en positiv utveckling strävar familj- och nätverksgruppen efter att stärka viktiga skyddsfaktorer. Vår erfarenhet visar att en framgångsfaktor i familjebehandling är att arbeta salutogent och vara flexibel i att möta brukarnas behov och önskemål. Ett relationellt familjearbete i kombination med nätverksorienterat arbete är framgångsrikt. Genom att arbeta med barnets/ungdomens nätverk och motiverande samtal stärks och mobiliseras individens och nätverkets egna resurser. En viktig skyddsfaktor för en positiv utveckling är att barnet/ungdomen har en positiv skolanknytning. När svårigheter i skolan uppmärksammas initierar familjebehandlarna ett samarbete med skolan och om möjligt initieras ett nätverksmöte. Syftet med det är att alla viktiga personer kring barnet/ungdomen ska kunna samordna sina insatser, öka transparensen i nätverket och mobilisera viktiga resurser som kan hjälpa barnet/ungdomen att få en positiv skolanknytning.

*Uppföljning:* Samtliga familjemedlemmar som deltar i familjebehandling besvarar ORS utifrån barnets välbefinnande, se fråga 2. Uppföljningen sker på samma sätt som beskrivits ovan för ungdomsmottagningen.

## Mål 2 - Flickor och pojkar växer upp under trygga förhållanden

### Föräldrarådgivarna

*Förväntat resultat:* 70% av mammor och pappor som varit på råd- och stödsamtal hos föräldrarådgivare upplever att samtalet varit hjälpsamt för dem.

*Arbetsätt:* Råd- och stödsamtalen syftar till att stärka föräldraskapet. Föräldrarådgivarna arbetar på föräldrarnas uppdrag, det vill säga samtalen behandlar det som föräldrarna själva önskar få stöd med. Samtalen handlar ofta om att förstå svåra situationer som uppstår i relation till barnet utifrån frågeställningarna; vad hände innan situationen uppstod, vad hände i situationen och vad hade kunnat göras annorlunda. Syftet är att stötta föräldrarna att finna nya verktyg att använda i föräldraskapet. Upp till fem samtal erbjuds, vid behov av längre behandling lotsas föräldrar vidare till annan lämplig verksamhet.

*Uppföljning:* Efter varje råd- och stödsamtal får mammor och pappor besvara en enkät med frågan om samtalet varit hjälpsamt för dem. Resultatet sammanställs månadsvis.

### Familj- och nätverksgruppen

*Förväntat resultat:* 75% av flickor och pojkar som har familjebehandling utifrån misstanke om att de upplevt våld har vid avslutad insats en ökad känsla av trygghet.

*Arbetsätt:* Familj- och nätverksgruppen använder familjebehandlingsmetoderna Tryggare barn och Trygghetscirkeln vars syfte är att förebygga risksituationer, hjälpa föräldrar att se och förstå barnets behov samt stärka relationen mellan barnet/ungdomen och föräldern. De arbetar även med trygghets- och säkerhetsplaneringar enligt ”Signs of safety”, där regler och arrangemang upprättas i syfte att öka barnens trygghet och säkerhet. Det görs genom att involvera nätverket och skapa öppenhet i det privata och professionella nätverket.

*Uppföljning:* Barnen får i början och vid avslut av insatsen skatta känslan av trygghet. Det görs genom tre frågor som barnet får besvara. Resultatet sammanställs månadsvis.



**Frågor till Dig**

Namn: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_ Kön:  pojke  flicka  annat

Ringa in vem formuläret avser: mamma / pappa

Ringa in det alternativ som stämmer bäst

	1	2	3	4
Mamma/pappa och jag har stunder ihop som jag tycker om	Varje dag	Ofta	Nästan aldrig	Aldrig
Mamma/pappa blir arg på mig så jag blir rädd	4	3	2	1
Mamma/pappa skäller eller skriker på mig	4	3	2	1

Summa

Frågor till barn gällande deras upplevelse av trygghet.

### **Mål 3 - Kvinnor och män har ett självständigt boende**

#### **Bostödsverksamheten**

##### *Förväntat resultat:*

1. 75% av kvinnor och män har vid avslutad kontakt med bostödsverksamheten inte längre behov av insats från socialtjänsten gällande sitt boende.
2. 80% av kvinnor och män boende i tränings- eller försökslägenhet betalar sin hyra i tid.

*Arbetsätt:* Utifrån den enskildes behov anpassas stödet som kan innehålla motivation, information, påminnelser och praktisk hjälp. För att klara ett självständigt boende behöver brukare ha ordning på sitt liv. De behöver bland annat ha en fungerande sysselsättning, kontroll på sin ekonomi och etablerad kontakt med nödvändiga myndighetskontakter. I och med detta arbetar bostödsverksamheten med många delar av personens liv. Arbetet syftar till att frigöra resurser i varje brukare så de inte har behov av socialtjänstens insatser för sitt boende. En viktig del i arbetet är samverkan med andra aktörer som brukaren har kontakt med, exempelvis Arbetsförmedling, budget- och skuldrådgivare eller beroendemottagning. Syftet är att samordna stödet och underlätta för brukaren. Ett verktyg för det är Samordnad individuell plan (SIP): det vill säga när det finns behov av insatser från olika huvudmän upprättas vid ett nätverksmöte en plan tillsammans med brukaren för att klargöra vem som ansvarar för vad.

För att våra brukare ska lyckas med att betala sin hyra i tid arbetar behandlingsassistenterna intensivt med motivation samtidigt som vi erbjuder praktiskt stöd så som att till exempel skaffa autogiro eller sitta bredvid när brukaren betalar sina räkningar. Erfarenheten visar att brukarens motivation är avgörande för att hyran ska betalas i tid. En framgångsfaktor tidigare år har varit att löpande arbeta och samtala om hyresinbetalningen. Behandlingsassistenterna har tidigt i månaden kunnat uppmärksamma om någon riskerar att bli sen med hyran. Det har i ett par fall möjliggjort för brukaren att hitta en plan B, exempelvis låna pengar till hyran.

*Uppföljning:* I samband med att insatsen avslutas noteras i en excelfil om brukaren har behov av insats för sitt boende eller inte. Där noteras också vilken typ av bostad som brukaren har när vi avslutar. Resultatet sammanställs månadsvis. Ett par dagar efter månadskiftet kontrolleras att hyresinbetalningarna är gjorda genom att vi får ett utdrag från Agresso där hyresinbetalningar registreras. Andel hyresinbetalningar som inkommit före sista betalningsdag noteras då i en excelfil som sammanställs månadsvis.

### **Mål 4 - Kvinnor och män lever ett liv utan missbruk av alkohol, narkotika eller spel.**

#### **KBT-teamet**

##### *Förväntat resultat:*

1. Efter avslutad behandling hos KBT-teamet har 85% av kvinnorna och männen minskat sin användning av alkohol, narkotika eller spel alternativt upprätthållit sin nykterhet/drogfrihet/spelfrihet.
2. 75% av de kvinnor och män som påbörjat behandling avslutar den i enlighet med uppgjord planering.

3. 80% av kvinnor och män som beviljas insats hos KBT-teamet genomgår motivationsfasen och fortsätter i behandling.

*Arbetsätt:* Arbetet sker enligt socialstyrelsens rekommenderade metoder som har visat sig effektiva i arbetet med beroendeproblematik. Behandlarna gör alltid en individuell planering med brukarna och anpassar valet av metod efter brukarens utgångsläge och motivation. En framgångsfaktor vi uppmärksammat är att brukaren och behandlaren sätter upp realistiska mål för behandlingen. Om brukaren exempelvis inte är redo att helt avstå från alkohol kan ett första mål vara att minska alkoholintaget. Behandlarna är noga med sitt bemötande och att stötta en positiv förändring utan att vara dömande när någon stött på en svårighet. En insats inleds med ett informationsmöte där brukare, behandlare och socialsekreterare deltar. Det har bedömts vara en framgångsfaktor. På det mötet ges behandlaren möjlighet att beskriva vad det innebär att gå i behandling och vilken typ av stöd brukaren erbjuds. På det sättet är brukaren bättre förberedd och motiverad att ta till sig insatsen. Därefter följer ett par möten där behandlaren arbetar aktivt med motivation och med att skapa en arbetsallians med brukaren. Under dessa inledande samtal skapas också den individuella planeringen som beskrivs ovan.

*Uppföljning:* Vi följer upp andel kvinnor och män som är fortsatt nyktra/drogrfria/spelfria alternativt minskar sitt missbruk genom att brukaren i början och slutet av behandlingen gör en självskattning gällande omfattningen av problematiken. Resultatet noteras i en excelfil. Där noteras även om avslutet var i enlighet med uppgjord planering eller inte, samt om brukarna efter tre inledande samtal fortsätter sin kontakt med KBT-teamet. Då informationsmöten bedömts vara en framgångsfaktor för att motivera brukare till behandling kommer KBT-teamet även följa upp andelen insatser som inletts med ett informationsmöte där brukare, behandlare och socialsekreterare deltagit. Resultaten sammanställs månadsvis.

## **Mål 5 - Kvinnor och män är delaktiga i utformningen av insatsen.**

### **Hela Resursenheten**

*Förväntat resultat:* 75 synpunkter från kvinnor och män har medfört Anpassningar i insatsens utformning.

*Arbetsätt:* Brukare får regelbundet fylla i SRS, se fråga 2. Genom att visa nyfikenhet och lyhördhet för brukares önskemål och behov skapas en feedback-kultur. Medarbetarna avsätter kontinuerligt tid i samtal med brukare för att prata om samarbetsrelationen och vad brukaren behöver. När vi tagit emot synpunkter tackar vi för det och berättar vilken anpassning vi planerar.

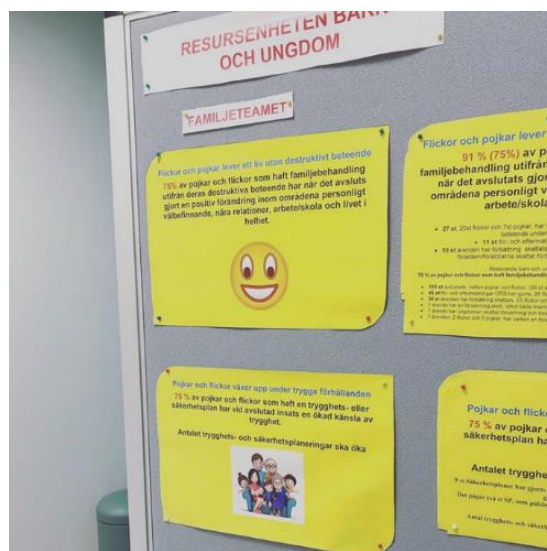
*Uppföljning:* Synpunkter som har medfört Anpassningar i insatsens utformning dokumenteras i en excelfil där vi också noterar antalet synpunkter som inkommit från barn. Resultatet sammanställs månadsvis.

## 19. Beskriv hur er planering för årets uppföljning ser ut.

Årshjul 2019					
januari	februari	mars	april	maj	juni
APT 8/1 tema: Vad är ett aktivt medarbetarskap och hur arbetar vi för att främja det	APT 5/2 tema: Hur tar vi vara på och lär oss av goda exempel?	APT 5/3 tema: 1. Ge exempel på hur vi arbetar för att vara en lärande organisation 2. HBTQ och mångfald	APT 2/4 tema: Vilka utmaningar och möjligheter ser vi framöver i verksamheten	APT 7/5 tema: 1. Återhämtning 2. Bemötande	APT 4/6 tema: Medarbetarenkäten
VB 7/1	VP 15/5	Semesterönskemål inför sommaren senast 15/3	T1 klar 12/4, verksamhet klar 1/4	Kvalitetsutmärkelsen 20/5	
Medarbetarsamtal	Medarbetarenkät senast 19/2			Skyddsronnd senast 31/5	
				Lex Sarah, infomöte	
juli	augusti	september	oktober	november	december
	T2 klar 16/8, verksamhet klar 9/8	APT 3/9 tema: Hälsa och balans i livet	APT 1/10 tema: 1. Resultat T2 2. Värdegrund	APT 7/11 tema: 1. HBTQ och mångfald 2. Bemötande	APT 3/12 tema: 1. Barnrättsperspektivet 2. Uppföljning av APT
	Trivseldag 21/8	Genomg. av brandrutiner, infomöte	Semester jul	Medarbetarsamtal	VB klar 11/12, verks. klar i nov.
	Hot och våldspan, infomöte	Otillåten påverkan, infomöte	Medarbetarsamtal	Planeringsdag och kvalitetsutmärkelsen 26/11	Medarbetarsamtal
			FNG: Pappors jämställdhet 7/10	Indimassa, 27/11	
				VB klar för verksamheten 29/11	

Figur 2, Resursenhetens årshjul

I enhetens årshjul står tidpunkterna för alla olika uppföljningar. Årshjulet sitter på vår gemensamma resultattavla som finns tillgänglig på enheten. På resultattavlan finns även enhetsmålen och förväntat resultat angivna, liksom resultaten. Resultaten uppdateras löpande så vi i efterhand kan följa utvecklingen under året.



Resultattavlan

När det gäller våra brukarmål sker en stor del av uppföljningen manuellt. För att säkerställa att vi samlar in de uppgifter vi behöver har varje verksamhet utvecklat excelfiler som de löpande uppdaterar. När biträdande enhetschef har individuella ärendegenomgångar, cirka var sjätte vecka, med medarbetare går de igenom att filen är uppdaterad.

Flera av verksamheterna använder ORS/SRS som beskrivits under fråga 2. Det är ett uppföljningssystem som både är användbart som verktyg i samtal med enskilda brukare och för att ta fram uppgifter på aggregerad nivå som visar på resultat för verksamheten. Det är dessutom evidensbaserat enligt den nationella organisationen ”National registry of evidence based and programs and practices”. När vi hörde om andra öppenvårdsmottagningar inom staden (exempelvis Framtid Stockholm) som använde det och var nöjda, valde vi att implementera det i vår verksamhet.

När vi sammanställer och analyserar de olika resultaten är enhetens medarbetare involverade och vi utgår från resultattavlan. Gäller resultatet hela enheten, såsom medarbetarenkäten, pratar vi om det på APT. Uppföljningar som är mer verksamhets specifika går igenom cirka var sjätte vecka på ordinarie verksamhetsmöten. När vi diskuterar resultatet och analyserar det utgår vi från tre frågor:



Figur 3, De tre stegen i analysarbetet

Våra olika verksamheter arbetar delvis gentemot olika enhetsmål. De kan ta del av varandras uppföljningar genom att titta på resultattavlan och två gånger per år får de ta del av den på APT. För att fördjupa förståelsen av enhetens samtliga mål kommer vi under hösten avsätta ett APT där verksamheterna får presentera sina resultat och analysen av resultaten för kollegorna.

## **20. Beskriv hur ni använder verksamhetens resurser så effektivt som möjligt för att nå era mål.**

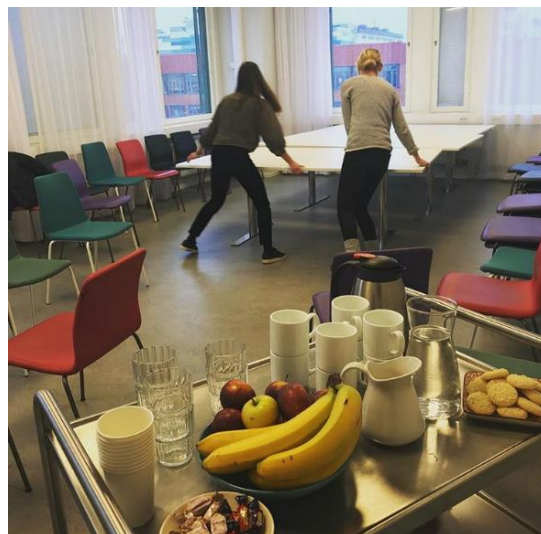
### **Medarbetarnas kompetens**

Medarbetarnas kompetens är enhetens viktigaste resurs. Deras kunskaper och erfarenheter gör att vi kan erbjuda olika typer av insatser av god kvalitet. Kompetensutveckling blir ett sätt att förstärka

resurserna. Samtliga medarbetare har tid avsatt för reflektion och utveckling med extern handledare, vilket är en form av kompetensutveckling. På medarbetarsamtalen diskuteras vilken kompetens och vilka intresseområden medarbetarna har, se fråga 10. För att vara så effektiva som möjligt försöker vi hitta synergieffekter mellan våra verksamheter. Exempelvis har KBT-teamet varit med på ungdomsmottagningens handledning kring arbete med ORS/SRS och nätverkslaget har informerat bostödsverksamheten om sitt arbete med Samordnad individuell plan (SIP). Vid behov kan resurserna inom enheten omfördelas. Ett exempel är när KBT-teamet våren 2019 hade hög arbetsbelastning och tre familjehandlare från familj- och nätverksgruppen gick in och tog en del uppdrag för att tillfälligt förstärka resurserna.

## Samverkan

Genom samverkan ser vi till att tillvarata våra resurser på bästa sätt. Vi utforskar vad våra samarbetspartners arbetar med och ser till att våra insatser kompletterar deras. Ett verktyg vi använder på individnivå är SIP (vad SIP är se fråga 18). Vi har också olika samverkanforum med andra aktörer. Syftet med det är att följa upp och utveckla policys och rutiner så att samarbetet runt enskilda brukare flyter enkelt och effektivt, se vidare fråga 22.



Förberedelser för ett SIP-möte

## Lokaler

Vi använder många gånger andra verksamheters lokaler och är flexibla med var vi träffar våra brukare och samarbetspartners. Det skolsociala teamet samarbetar med en skola i området och förlägger en del av sin tid i skolan, där de kan låna lokal för samtal med brukare och andra möten. Föräldrarådgivarna förlägger vissa dagar på BVC för att underlätta logistiken och förbättra samarbetsmöjligheterna kring hembesöksprogrammet. Vårt nätverksrum används främst för nätverksmöten med samarbetspartners och brukare men kan också användas av andra enheter som har stora möten.

## Tekniska hjälpmedel och miljömedvetenhet

Alla medarbetare delar Outlook-kalender med varandra, för att på ett enkelt sätt kunna boka in möten och veta var kollegorna är. Att inga papperskalendrar används är också ett sätt att minska pappersanvändningen. Ett annat sätt att spara papper är att våra uppföljningsenkäter, exempelvis ORS/SRS är digitala och fylls i på en surfplatta eller telefon. Svaren registreras då i datasystemet FIT-outcome (FIT står för ”Feedback informed treatments”) och vi kan därigenom få fram resultaten på både individ- och verksamhetsnivå.

Resor i tjänsten sker i första hand med kollektiva färdmedel. Enheten förfogar över ett antal SL-kort som finns tillgängliga för alla medarbetare. Det finns också en elbil som fältassistenter använder kvällstid. Dagtid finns den tillgänglig för övriga medarbetare inom socialtjänsten. Under sommarhalvåret har fältassistenter använt cyklar för att ta sig runt i stadsdelsnämndsområdet.



Cykel

## Utveckling

### 21. Beskriv hur ni utvecklar verksamheten utifrån era analyser av uppföljningar och resultat. Ge gärna konkreta exempel.

Vi har tidigare (under fråga 19) beskrivit hur vi arbetar med uppföljningar och analyser. Vi ställer oss i dessa sammanhang alltid frågan: *Vilka lärdomar kan vi dra av dessa resultat?* Lärdomar är ofta detsamma som utvecklingsförslag. För att inte tappa bort utvecklingsförslagen noterar vi dem i ett särskilt dokument. Genom att ge förslagen olika färger där grönt betyder pågående och gult vilande är statusen på förslagen tydlig. När något är klart och implementerat tas det bort från listan. Enhetens ledningsgrupp går igenom listan minst en gång per månad.



### Exempel på utveckling som grundats på analyser

2017 konstaterade vi att andelen ungdomar som var aktuella på familj- och nätverksgruppen var relativt låg. Vi förde dialog med Barn- och ungdomsenheten för att förstå vad det berodde på. En möjlig förklaring var att de insatser som verksamheten erbjöd inte var anpassade efter ungdomars behov. Vi såg att insatser istället köptes in av annan vårdgivare. Motiveringen var att det krävdes intensiva insatser. Det medförde att vi förstärkte våra resurser och startade ett ungdomsteam med tre familjebehandlare som gavs utrymme att jobba med täta och intensiva kontakter.

KBT-teamet fann att en framgångsfaktor när det gäller att motivera brukare att komma igång i behandling var att ha informationsmöten med brukaren innan beslut om insats fattas. Efter dialog med Vuxenenheten har det därför skapats en rutin som innebär att alla nya brukare ska ges informationsmöten.

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

### Klagomålshantering

Klagomål hjälper oss få syn på våra blinda fläckar och utveckla verksamheten. I klagomål finns det oftast önskemål och behov och det är viktigt att vi kan identifiera dem. På det sättet uppmärksammar vi risker och sårbarheter som vi kan minimera och förhindra.

Det finns i stadsdelsförvaltningen en formell klagomålshantering med särskilda blanketter som finns tillgängliga i våra väntrum. När vi tar emot klagomål diarieförs både det inkomna klagomålet och svaret från ansvarig chef. Svaret innehåller information om vilka åtgärder som är vidtagna. Klagomålet och svaret återkopplas till arbetsgruppen i samband med verksamhetsmöte eller APT. Under de senaste fem åren har vi dock inte tagit emot något klagomål på detta sätt. Vi har därför varit tvungna att utveckla andra former för att ändå fånga upp brukares synpunkter och önskemål. Vi har valt att göra det genom att använda SRS, se fråga 2. SRS hjälper oss bemöta brukare på ett bra sätt utifrån dennes specifika behov. Genom att systematiskt samla in synpunkterna och kategorisera dem kan vi också se mönster och utifrån det utveckla verksamheten, se fråga 5.

### Samverkan

Genom en nära kontakt med de enheter vi har mest samarbete med kan vi också identifiera och minimera risker och sårbarheter. Vi har därför på både chefsnivå och medarbetarnivå träffar för att följa upp vårt samarbete med både Barn- och ungdomsenheten och Vuxenenheten. Enhetschef och biträdande enhetschefer träffar chefer de andra enheterna en gång per månad. En sak som framkom vid ett sådant möte var att Vuxenenheten upplevde att det drog ut på tiden innan insatser påbörjades, samtidigt som vi satt och väntade in uppdragen. Vi kunde gemensamt identifiera oklarheter i

kommunikationen och förtydligade därför rutinen för hur uppdrag skickas. Referensgrupper med medarbetare från de olika enheterna träffas två gånger per termin tillsammans med chefer. I dessa sammanhang har bland annat det ansvarsfördelningen vid framtagande av genomförandeplaner klargjorts och en agenda för uppstartsmöten har arbetats fram.

## Lex Sarah

Lex Sarah är ett annat sätt att identifiera risker och sårbarheter i verksamheten. Samtliga medarbetare inom socialtjänsten har skyldighet att anmäla missförhållanden eller risk för missförhållanden i verksamheten. Anmälan görs till stadsdelsförvaltningens Lex Sarah utredare som sedan utreder och kommer med förslag till åtgärder. Utredningen återkopplas till enhetschefen som sedan återkopplar det till arbetsgruppen på informationsmöte eller APT. Vid det tillfället har även den som utrett missförhållandet möjlighet att delta. När en Lex Sarah-utredning är genomförd är det också en punkt på avdelningens ledningsgruppsmöte. Efter ett sådant möte sprider enhetschefen viktiga lärdomar till övriga på enheten i syfte att skapa ett lärande mellan enheterna. Exempel på sådana lärdomar är vikten av att använda säker utskrift, så vi inte riskerar att känsliga papper ligger synliga i skrivaren. Alla medarbetare får också information om rutinerna för Lex Sarah en gång om året, vilket anges i årshjulet.

## Systematiskt arbetsmiljöarbete

Vi har också ett systematiskt arbetsmiljöarbete med bland annat olika teman på APT som bidrar till att identifiera och minimera risker. Som exempel kan nämnas att vi en gång per år går igenom och vid behov reviderar enhetens brandsäkerhetsrutin och hot- och våldsplan. När detta ska ske finns också angivet i enhetens årshjul. Om tillbud eller olycksfall uppkommer ska det rapporteras i incidentrapporteringssystemet IA. Där anger ansvarig chef vilka åtgärder som planeras eller vidtagna. Dessa rapporter delges också skyddsombud och anmäls i socialtjänstavdelningens samverkansgrupp. I och med att det systematiskt rapporteras kan vi identifiera mönster i det som inträffat.

## **23. Beskriv vilka utmaningar och möjligheter ni ser framöver i er verksamhet. Beskriv också hur ni planerar och arbetar för att möta dessa.**

Ökad efterfrågan och allvarlig problematik är en utmaning

Antalet medborgare i stadsdelsnämndsområdet växer, vilket kan leda till ökad arbetsbelastning på vår enhet. Vi kan också se att problematiken hos våra brukare förändras över tid. Det kräver flexibilitet inom enheten. Under fråga 20 beskrivs exempel på omfördelning av resurser utifrån ökad efterfrågan på en typ av insats. Det senaste året har vi observerat att de uppdrag KBT-teamet och bostödsverksamheten tar emot i hög grad rör brukare med allvarlig social problematik. Det kräver tydliga mål för insatsen, tät kontakt med samarbetspartners och att vi är flexibla i insatsens utformning. För att möta denna utmaning arbetar en medarbetare i bostödsverksamheten från och med 2019 som Case Manager. Case Managern arbetar intensivt med brukare med allvarlig problematik, där

motivationen till förändring är låg och där det behövs en samordning av vård- och stödinsatser. Då vi ser att efterfrågan på samtalsbehandling i öppenvård är hög och vi idag saknar kompetens kring behandling utifrån 12-stepsprogrammet kommer en medarbetare från bostödsverksamheten att gå en sådan utbildning. På det sättet kan vi erbjuda en insats som Vuxenheten efterfrågar och vi förstärker resurserna på KBT-teamet.

### Personalförsörjning och samverkan är både en utmaning och möjlighet

Som beskrivits under fråga 16 har det periodvis varit en utmaning att rekrytera medarbetare med den kompetens vi behöver. En möjlighet är då att kompetensutveckla våra egna medarbetare så de erhåller den kompetens som efterfrågats. Ett exempel är att en familjebehandlare utbildar sig i metoden Trappan som är en metod för krisbearbetning hos barn som upplevt våld. En annan möjlighet är att samverka med andra aktörer. För att lyckas med vårt uppdrag behöver vi hjälp av andra. Att samverka med andra aktörer är dock utmanande. Det är olika uppdrag, lagstiftningar och förhållningssätt som ska mötas. För att underlätta avsätter vi tid för att träffas och följa upp hur samarbetet fungerar. Inom ramen för det utökade hembesöksprogrammet som våra föräldrarådgivare arbetar med tillsammans med barnhälsovården (BVC) och skolsociala team, där våra familjebehandlare samarbetar med pedagoger på skolan, har medarbetarna en gång per månad gemensam handledning med en extern handledare. Syftet med det är att få ökad förståelse för varandras förutsättningar och underlätta samarbetet.

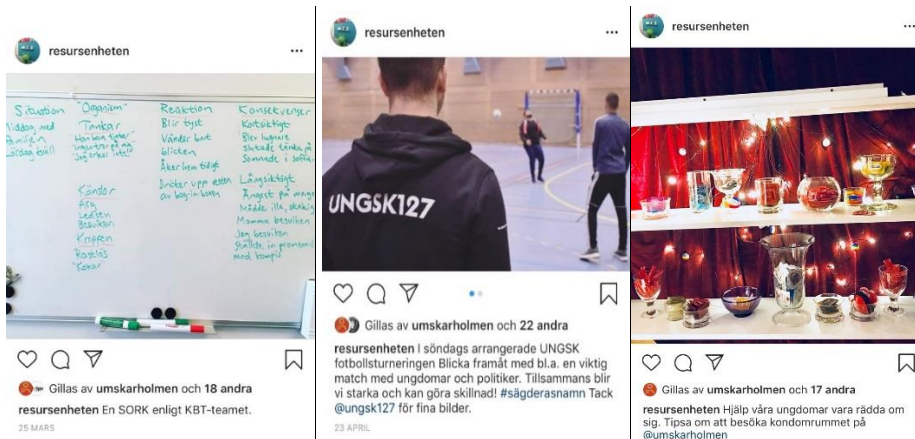
### Barns delaktighet är en utmaning

En utmaning är att säkerställa barns delaktighet i våra verksamheter. Kravet på barns delaktighet ökar i samband med att FN:s barnkonvention blir lag 1 januari 2020. Det är ett prioriterat utvecklingsområde som omfattas av verksamhetsplanen för 2019, se fråga 17. Utöver det har vi tagit fram en implementeringsplan för barnrättsperspektivet och vi har en barnrättsambassadör på enheten. Den personen samarbetar med ambassadörer från socialtjänstens andra enheter och med förvaltningens barnrättssamordnare. Under hösten 2019 kommer barnrättsperspektivet vara ett tema på APT. Vi kommer utgå från det stödmaterial som Stockholms stad tagit fram samt se över och vid behov revidera våra rutiner kring barns delaktighet och rätt till information.

### **24. 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. Ge gärna konkreta exempel.**

#### Vi delar med oss av goda exempel

Inom enheten finns många goda exempel att ta tillvara och lära av. Vi använder enhetens gemensamma Instagram-konto för att visa upp dem. Verksamheterna turas om att göra inlägg som syftar till att synliggöra goda exempel.



Bilder från Resursenhetens Instagram-konto

En form som vi använder för att lyfta goda exempel är uppskattande intervju. Det är en stående punkt på de olika verksamheternas möten. Det innebär att en kollega intervjuar en annan kring någonting, stort eller litet, som den personen känner sig nöjd med. Frågor som kan ställas är exempelvis: Vad fungerade bra? Vad gjorde du? Vad skulle brukaren säga att du gjorde? Frågorna hjälper till att konkretisera och synliggöra det som varit bra. Efter intervjun får övriga i arbetsgruppen reflektera över vad de hört och vad de tar med sig. Det gör att alla får ta del av olika fungerande arbetssätt och kan använda det i sin egen yrkesroll. I maj 2019 bestämde även socialtjänstens ledningsgrupp att de ska börja använda uppskattande intervju på sina möten en gång i veckan.

Vi använder även APT som ett forum att lyfta goda exempel. På våra APT berättar alla om det som är aktuellt i verksamheterna och det görs utifrån frågeställningarna: *Någonting vi är nöjda med och en utmaning vi står inför?*

Genom att presentera för andra får vi känna oss stolta över vårt arbete och ta del av reflektioner som kan hjälpa oss att utveckla arbetet ytterligare. Socialtjänstavdelningen hade hösten 2018 avdelningsdagar och där fick flera av enhetens verksamheter berätta om sitt arbete för kollegor på andra enheter. Vi har tagit emot flera studiebesök, exempelvis har kollegor från Älvsjö besökt nätverkslaget för att ta del av hur de arbetar nätverksorienterat och kollegor från Botkyrka och Rinkeby-Kista besökte oss för att ta del av familj- och nätverksgruppens arbete med säkerhetsplaneringar. Under 2018 presenterade vi även vårt arbete med brukardialog på ungdomsmottagningen på den årliga konferensen för ungdomsmottagningar i Sverige. Vi har dessutom kollegor som har berättat om sitt arbete på Tollare folkhögskola, Socialhögskolan i Stockholm och Södertörns högskola.

Goda exempel i verksamheten har även uppmärksammats i media. Lokaltidningen har bland annat skrivit om förebyggande ungdomsgruppens arbete med föräldrastödsprogram <https://www.stockholmdirekt.se/nyheter/de-startar-gratiskurs-for-tonarsforaldrar/reprjo!2DmrYEJYNnAp@NcUc@wJMG/> och ungdomsrådets event Säg deras namn och Blicka framåt har uppmärksammats i bland annat SVT Nyheter <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/stockholm/unga-i-skarholmen-manifesterar-mot-gatuvaldet>.



Artikel från tidningen Södra sidan

## Vi lär av andra och utvecklar verksamheten

Förutom att dela med oss internt av goda exempel är vi nyfikna på andra som är framgångsrika i sitt arbete. Genom att delta i olika nätverk inom Stockholms stad får vi kännedom om arbete som pågår i staden. Efter att någon deltagit i ett nätverk delar de med sig till kollegorna vad som diskuterades och vad de tar med sig till vår verksamhet. Det sker i något av de gemensamma forum vi har på enheten. Det var vid ett nätverk som vi fick ta del av Framtid Stockholms arbete med ORS/SRS, se fråga 19.

När vi startade upp ungdomsteamet 2018 gjorde vi flera studiebesök i liknande verksamheter i andra stadsdelar. Vi besökte Farstas LIHF-team och fick höra hur de arbetar med en samordnare. Utifrån det bestämde vi att en familjebehandlare i varje ärende ska ha en samordnande funktion. Fältassistenter har hösten 2018 arbetat en kväll med kollegor i andra stadsdelar. Efter att ha sett kollegornas kontinuerliga arbete med feedback har våra fältassistenter strukturerat om det uppsökande arbetet och löpande planerat in tid för reflektion och feedback. Ungdomsmottagningen har också besökt och haft erfarenhetsutbyte med en annan mottagning i staden. Det samarbetet har givit inspiration till att bland annat utveckla vårt informationsmaterial och ta fram nya samtalskort.

För att utveckla vår samverkan inom enheten, men även externt gjorde enheten hösten 2018 en studieresa till Malmö, där vi besökte fyra olika verksamheter som på olika sätt är framgångsrika i samverkan. Syftet var att ta del av goda exempel. Framgångsfaktorer som vi tog med oss var vikten av att vara aktiv i samverkan och att det är viktigt med en tydlig förankring i den egna organisationen när vi samverkar externt. När vi inför våren 2019 skulle strukturera om arbetet med skolsociala team valde vi därför anställa tre halvtider, som på andra halvtiden har ett annat uppdrag på enheten.



Studieresan till Malmö.

Sist men inte minst vill vi lyfta att deltagandet i Kvalitetsutmärkelsen också är ett sätt för oss att uppmärksamma goda exempel i verksamheten, att sprida dem och utveckla verksamheten ytterligare.