

A photograph of a child swinging on a tire swing in a park. The child is upside down, with their feet pointing towards the top of the frame. They are wearing a light-colored jacket and a bright green sweater. The background shows a green fence and trees. The text is overlaid on the left side of the image.

# SLUTRAPPORT ÅTGÄRDSPLAN FÖR BARN- OCH UNGDOMSVÅRDEN OCH BARN- OCH FAMILJEENHETEN.

2021-01-26

Barn- och familjeenheten

## Sammanfattning

Den verksamhet som bedrivs inom socialnämndens område ska vara av god kvalitet. Verksamheten och dess insatser ska präglas av det som socialtjänstlagen anger som god kvalitet för den enskilde nämligen självbestämmande och integritet, helhetssyn och samordning, trygghet och säkerhet, kunskapsbaserad verksamhet, tillgänglighet och effektivitet.

I socialnämndens kvalitetsberättelse för 2018 och 2019 identifierades flera brister inom barn och ungdomsvården, bland annat avseende delaktighet och effektivitet. I yttrandet för mål och budget 2020-2022 beskrevs; att antalet barn som aktualiseras, som bedöms, utreds och som får insatser ökar, att en hög personalomsättning inom enheten kombinerat med en nationell brist på erfarna socionomer leder till bristande kvalitet för barn och deras familjer samt att socialnämndens ekonomi är i obalans.

Socialnämnden beslutade den 17 december 2019 i ärendet om internbudget 2020 om en åtgärdsplan för barn och familjeenheten, barn och ungdomsvården. Syftet med åtgärdsplanen var att uppnå målen Bästa utveckling för alla och Maximalt värde för skattepengarna. Det sker genom att öka kundnyttan, använda personalresurser på bästa sätt och få en ekonomi i balans, det vill säga säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt med en hög kvalitet. Det innebär att varje barn som aktualiseras, bedöms, utreds och får en insats inom barn och familjeenheten ska ges förutsättningar till bästa möjliga uppväxt och vuxenliv. De som är i behov av stöd ska vara delaktiga och erbjudas individanpassade insatser som hjälper. Genom att använda budget och personalresurser där den skapar störst nytta för barnet och dennes familj är ökar effektiviteten.

Rapporten redovisar genomförda aktiviteter och egenkontroller. Ingen risk kvarstår som röd, det vill säga som en kritisk/oacceptabel risk. Risker avseende stöd och skydd, som omfattar att skyddsbedömningar genomförs kontinuerligt samt att säkerställa att utredning inleds på alla barn som bevitnat eller utsatts för våld och risken avseende kontinuitet som handlar om rätt bemanning och rätt kompetens samt förbättrad introduktion har sänkts från röd till grön. Rekrytering av familjehem har skett i snabbare takt än förväntat vilket har lett till lägre kostnader för placeringar. Åtgärderna har lett till en lägre personalomsättning och att det är lättare att rekrytera socialsekreterare. Detta kommer att ge ekonomiska effekter kommande år. Arbetet i sin helhet har gått in i ett skede som handlar om ett systematiskt kvalitetsarbete och kontinuerlig utveckling. De risker som fortfarande bedöms vara signifikanta kommer att tas in i socialnämndens kvalitetsplan för 2021.

## Uppföljning av åtgärdsplan

Mål	Risk nr	Kvalitetsområde - identifierade risker	Risk nivå dec 2019	Risk-nivå dec 2020	Åtgärd	Indikator
<p><b>Bästa utveckling för alla</b></p> <p>FOKUSOMRÅDE SOCN: Barn och vuxna med social problematik och/ eller funktionsnedsättning som är i behov av stöd, ska ges förutsättningar till bästa möjliga uppväxt och vuxenliv. De som är i behov av stöd ska vara delaktiga och erbjuds individanpassade insatser som hjälper.</p>						
<p><b>1 Självbestämmande och integritet</b></p>						
	1.1	<b>Barns delaktighet.</b> Risk för att barns delaktighet och självbestämmande inte beaktas i tillräckligt hög grad.			<b>Säkerställa barns delaktighet.</b> Säkerställer att samtliga barn kommit till tals enskilt i samtliga skeden i handläggningen.	<p>Andel barn som kommit till tals under förhandsbedömning</p> <p>Andel barn som varit delaktiga i enskilt möte under utredningstiden</p> <p>Andel barn som deltagit i enskilt möte under uppföljning av insats</p>
<p><b>2 Trygghet och säkerhet</b></p>						
	2.1	<b>Stöd och skydd.</b> Risk för att barn inte får det stöd/skydd som de behöver i tillräckligt hög utsträckning.			<p><b>Säkerställa att skyddsbedömning görs.</b> Kontinuerligt följa upp om skyddsbedömningar genomförs.</p> <p><b>Inleda utredning.</b> Säkerställa att vi inleder utredning på alla barn som har bevittnat eller utsatts för våld.</p>	<p>Andel skyddsbedömningar av barnets omedelbara skydd vid anmälan.</p> <p>Andel inledda utredningar där barn har bevittnat eller utsatts för våld</p>
	2.2	<b>Placerade barn i jourhem/familjehem.</b> Risk för bristande kvalitet i vård av placerade barn.			<b>Säkerställa god kvalitet av vård i jourhem/familjehem.</b> Säkerställa att vården för barn placerade i jourhem/familjehem är av god kvalitet.	<p>Antal vårddygn som överstiger 6 månader för barn placerade i jourhem</p> <p>Andel barn placerade i familjehem som har fått tala enskilt med en barnsekreterare minst 4 gånger per år</p>

Mål	Risk nr	Kvalitetsområde - identifierade risker	Risk nivå dec 2019	Risk-nivå dec 2020	Åtgärd	Indikator
<b>Maximalt värde för skattepengarna.</b> FOKUSOMRÅDE Nackabor erbjuds insatser av utförare och anordnare med hög kvalitet. Medborgarnas krav på hög tillgänglighet och flexibilitet tillgodoses genom effektiva rutiner, digitalisering och utveckling.						
<b>3 Kunskapsbaserad verksamhet</b>						
	3.1	<b>Bristande uppföljning och måluppfyllelse.</b> Risk för bristande uppföljning av insatsers effekter för varje barn.			<b>Implementera framarbetat målarbete.</b> Evidensbaserat arbetssätt med mål, måluppföljning och måluppfyllelse för varje barn.	Andel barn med dokumenterade mål
<b>4 Helhetssyn och samordning</b>						
	4.1	<b>Helhetssyn och samordning.</b> Risk för ineffektiv ledning och styrning som leder till otydliga prioriteringar som påverkar kvalitén för barn.			<b>Samordna och tydliggöra roller och uppdrag</b> - Alla barn är allas ansvar och fokus ligger på att samspela för barnets bästa.  <b>Utveckla kvalitetsarbetet.</b> Implementera enhetens kvalitetsarbete.	Medarbetarundersökning: Index utifrån arbetsplatsens mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt (a8), arbetsförutsättningar nå målen (b10), prioritera rätt saker (d6), hamnar mellan stolarna (d7), organisera arbetet effektivt (d24) och samspelar effektivt (d25)  Medarbetares upplevda delaktighet i kvalitetsarbetet. Kunskap om vilka egenkontroller som berör den verksamhet medarbetaren arbetar i.
<b>5 Effektivitet</b>						
	5.1	<b>Verksamhetsuppföljning och utveckling.</b> Risk för otillräcklig koppling mellan verksamhetsuppföljning och ekonomi.			<b>Utveckla uppföljning av verksamhet.</b> Ta fram modell för att använda verksamhetsmått som stöd för den ekonomiska analysen.  <b>Ekonomi.</b> Ökad ekonomisk kompetens och förutsättningar för analys och medvetna beslut utifrån en sammantagen bild för ekonomi och verksamhet	Uppföljning av verksamhetsmått som stöd för den ekonomiska styrningen.  Uppföljning av nyckeltal och mått på olika nivåer.  Framtagen struktur för uppföljning och ekonomistyrning.



Mål	Risk nr	Kvalitetsområde - identifierade risker	Risk nivå dec 2019	Risk-nivå dec 2020	Åtgärd	Indikator
	5.2	Kontinuitet. Hög personalomsättning och bristande kontinuitet för barnen			<b>Rätt bemanning och rätt kompetens -</b> Rekrytera personal utifrån kompetens och erfarenhet som svarar mot målgruppens behov	Antal vakanta tjänster som håller på att/ eller som ska ersättningsrekryteras
						Personalomsättning
						Andel socialsekreterare med socionomutbildning med x antal års erfarenhet av barnutredningar.
						Andel inhyrd personal i förhållande till rätt* bemanning.
						Pulsmätning medarbetarundersökning: fokus Attraktiv arbetsgivare: Jag kan rekommendera andra att söka jobb på min arbetsplats (b7) Nacka kommun är en arbetsgivare som har gott anseende/gott rykte (e1)
					<b>Förbättrad introduktion.</b> Säkerställa trygg och effektiv introduktion till Nacka och till arbetet för att nyanställda socialsekreterare snabbt ska ha förutsättningar att bidra med sin kompetens till fullo.	Pulsmätning medarbetarundersökning: bra introduktion: När jag anställdes fick jag en bra introduktion till mitt arbete (i1) och När jag anställdes fick jag en bra introduktion till Nacka kommun (i2)
						Antal medarbetare anställda inom de senaste 6 månaderna, d.v.s. i introduktion.

I åtgärdsplaner ingår de brister i kvalitet och effektivitet som i riskanalysen har bedömts vara signifikanta eller kritisk det vill säga är gul eller röd i nedanstående figur. Riskerna har bedömts allteftersom åtgärderna och tillhörande aktiviteter genomförts.

Allvarlighetsgrad Sannolikhet	1 Mindre	2 Måttlig	3 Betydlig	4 Hög
4 Sannolik	4	8	12	16
3 Möjlig	3	6	9	12
2 Mindre sannolik	2	4	6	8
1 Osannolik	1	2	3	4

Grön = låg/acceptabel risk d.v.s. normal situation: 1-3. Gul = signifikant/medium risk, åtgärder vidtas efter djupare analys 4-6. Röd = en kritisk, oacceptabel risk, åtgärder vidtas omedelbart: 9-12.

## Bästa utveckling för alla

### Barns delaktighet

Barns delaktighet är en förutsättning för att rätt beslut ska fattas kring behov av insatser. Risk för att barns delaktighet och självbestämmande inte beaktas i tillräckligt hög grad. I början av året bedömdes att det fanns en signifikant risk (gul) för bristande kvalitet på grund av brister i barns delaktighet och brister i dokumentationen. Bedömningen är att barn numera är mer delaktiga i alla processer. På grund av att det fortfarande finns brister i dokumentationen av barns delaktighet bedöms risken kvarstå. Utvecklingsarbetet fortsätter 2021.

Barns delaktighet har varit ett tema under året på alla typer av möten, som ett sätt att lära av varandra, öka kunskapen att se och förstå barns behov och möta barn i olika livssituationer oavsett ålder och problematik.

Förutsättningarna under våren förändrades drastiskt i och med coronapandemin. I pandemins inledande fas var det svårare att få kontakt med barnen. Föräldrar ville inte komma på besök och digitala möten var inte en naturlig del av arbetet. Restriktioner i resandet påverkade besök hos barn som var placerade ute i landet. Nya arbetssätt utvecklades och enheten mötte barn på lekplatser, under walk and talk möten, videosamtal och telefonsamtal. En särskild satsning gjordes på att ha tät kontakt med barn som var tillfälligt placerade utanför hemmet, för att trygga dem och förstå deras behov. I samtal med föräldrar beskrevs vikten av att låta deras barn komma till tals och hur det praktiskt skulle kunna lösas på ett tryggt sätt.

Generellt har andelen barn som kommit till tals i *förhandsbedömningen* ökat under året. I situationer där utredning inleds direkt finns ingen möjlighet för barnet att vara delaktigt i förhandsbedömningen. Ingångsvärdet för år 2020, kring andel barn som kommit till tals i förhandsbedömningen var 10% och har under kvartalen skiftat mellan 17-20%, vilket ger ett genomsnitt på 18% för året. Gällande andel *utredningar* där barn varit delaktiga i enskilt möte eller samtal var ingångsvärdet vid årets början 42%. Under kvartalen 2020 har det skiftat mellan 56-68%, och ger ett genomsnitt på 63% för året. För andelen *uppföljningar* där barn deltagit i enskilt möte under uppföljning av heldygnsvård, var ingångsvärdet 6%. Denna indikator var svårare att följa då det handlade om olika barn/individer som de olika uppföljningsperioderna varit placerade minst ett år och därmed omfattats av uppföljning. I genomsnitt har 77% av barnen inom heldygnsvård följts upp under året. När det handlar om barn inom heldygnsvård finns även uppgifter under risken placerade barn i jourhem och familjehem, som bättre belyser barnets delaktighet.

Vid genomgång av dokumentation i samband med uppföljning (s k uppföljningsdokument) framgår att vid ingången av året hade 23% av barnen kommit till tals i *förhandsbedömningar*. I december månad hade andelen ökat till 49%. För barns delaktighet i *utredningar* var ingångsvärdet 79% och genomsnittet för året 84%.

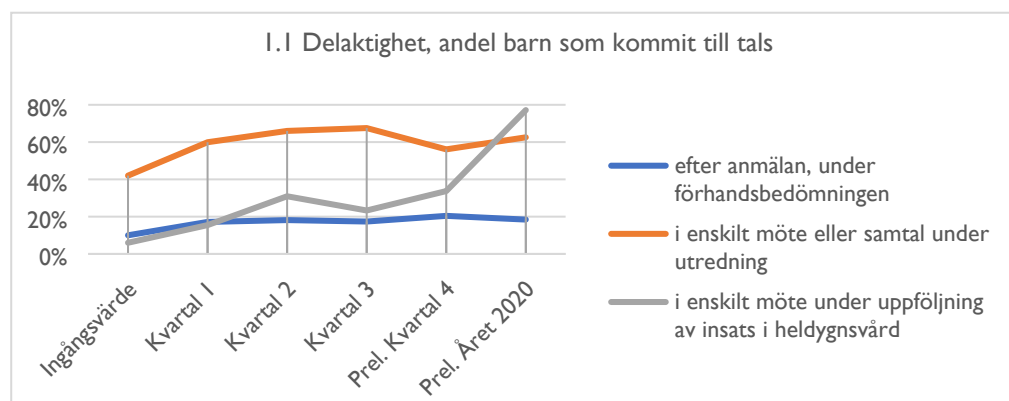
Barns delaktighet kan aldrig uppnå 100%. Vid varje mättillfälle beror det på andelen barn i olika åldersintervall, deras vilja att delta enskilt, deras förmåga att delta och huruvida föräldrar godkänner deras medverkan eller inte. Strävan är att alltid låta barn vara delaktiga i någon form och helst enskilt.

Det är viktigt att titta på de situationer där barnet inte kommer till tals och varför, vilket är ett fortsatt utvecklingsområde under kommande år. Det kräver vidareutveckling av sociala omsorgsprocessens system för statistik och andra aktiviteter som beskriver hur delaktigheten ser ut inom barn- och familjeenhetens olika områden.

I tabell nedan framgår delaktighet hos barn och utan hänsyn till om delaktigheten har varit möjlig utifrån barnets ålder, att förhandsbedömning ska ske, att uppföljning är aktuellt innevarande period med mera.

#### Indikator

I.1 BARNES DELAKTIGHET	Ingångsvärde	Kvartal 1	Kvartal 2	Kvartal 3	Prel. Kvartal 4	Prel. Året 2020
Andel anmälningar där barn kommit till tals under förhandsbedömningen	10%	17%	18%	17%	20%	18%
Andel utredningar där barn varit delaktiga i enskilt möte eller samtal	42%	60%	66%	68%	56%	63%
Antal uppföljningar där barn deltagit i enskilt möte under uppföljning av insats i heldygnsvård	6%	15%	31%	23%	34%	77%
Antal barn med pågående heldygnsinsats	93	97	97	103	86	127



\* ovanstående indikatorer mäter barn aktuella inom barn och familjeenheten

## Stöd och skydd

### Säkerställa att skyddsbedömningar görs kontinuerligt

Risken är att barn inte får det stöd/skydd som de behöver i tillräckligt hög utsträckning. Detta är ett av socialtjänstens viktigaste uppdrag. Åtgärder syftar till att säkerställa att barn får det skydd och stöd de behöver. Denna risk var inledningsvis en oacceptabel risk (röd) som krävde omedelbara åtgärder.

Genomgång av samtliga orosanmälningar skedde med viss regelbundenhet för att fånga utvecklingen och behoven. Arbete gjordes omgående så att inga orosanmälningar skulle bli liggande eller bli felbedömda.

Under året genomfördes tre egenkontroller avseende samtliga inkomna orosanmälningar i mars, juli och oktober. I 100% av anmälningarna var skyddsbedömningar gjorda. Genomförda egenkontroller under 2020 visar att arbetet med skyddsbedömningar samt att inleda utredning vid våld har fått

genomslag och att risken inte kvarstår i dessa delar samt att arbetssätten är implementerade i organisationen.

### **Inleda utredning**

I egenkontroll ovan, gällande orosanmälningar, ingick även frågan om att inleda utredning om barn bevittnat eller misstänks vara utsatt för våld i hemmet.

I mars handlade 23% av anmälningarna om att barnet bevittnat eller utsatts för våld. I 88% av anmälningarna inleddes utredning. Inget barn var i behov av akut skydd. De anmälningar där utredning inte inleddes bedömdes i samråd med kommunjurist. I juli månad inleddes utredning på samtliga anmälningar som rörde våld. I oktober månad handlade 38% av de inkomna anmälningarna om att barn bevittnat eller utsatts för våld. Utredning inleddes i 91% av fallen och för de övriga barnen fanns rimliga skäl till att de inte blev aktuella för utredning på nytt. Det handlade till exempel om att barnet hade en pågående insats som redan svarade mot barnets behov.

#### **Indikator**

<b>2.1 STÖD OCH SKYDD</b>	<b>Nov 2019</b>	<b>Mars</b>	<b>Juli</b>	<b>Oktober</b>
Andel skyddsbedömningar av barnets omedelbara skydd vid anmälan.	97 %	100%	100%	100%
Antal inkomna anmälningar	197	275	167	171
Varav antal barn utsatta eller bevittnat våld	68	64	37	65
Andel inledda utredningar där det i anmälan framkommit att barn har bevittnat eller utsatts för våld	85 %	88%	100%	91%

### **Placerade barn i familjehem/jourhem**

#### **Säkerställa god kvalitet av vård i jourhem/familjehem**

Åtgärder ska syfta till att vården är god för placerade barn, både de som är placerade tillfälligt i jourhem och stadigvarande i familjehem. Risk för bristande kvalitet i vård av placerade barn var en oacceptabel risk (röd), som krävde omedelbara åtgärder. Bedömningen är att de åtgärder som företagits minskat risken till låg nivå (grön). Arbetssätt för att genomföra enskilda samtal med barn i heldygnsvård har utvecklats och nått en högre nivå under året. Utvecklingsarbetet kommer fortgå under 2021.

I början av året hade 10 av de 25 barn som tillfälligt var placerade i jourhem eller nätverkshem varit placerade i över 185 dagar. I slutet av året var motsvarande antal barn 2 av de pågående 8 placeringarna.

Under år 2019 rekryterades inget nytt familjehem. Med anledning av pandemin har arbetssätt utvecklats för att möjliggöra rekrytering trots pågående pandemi. Under år 2020 har 28 familjehemsutredningar inletts och 20 har avslutats. 19 familjehem genomgick utredning och blev godkända för att ta emot barn.

För att behålla familjehem och säkra kvaliteten i deras uppdrag med barnen pågår en plan för vilket stöd familjehemmen är i behov av. Utbildning kring barn och



trauma genomfördes trots pandemin och var mycket uppskattad av hemmen. Sammantaget har detta lett till en högre kvalitet i familjehemsvården, något som måste fortsätta att utvecklas. Kostnaderna har minskat i takt med ovanstående åtgärder.

När det gäller andel barn som har fått tala enskilt med en barnsekreterare minst fyra gånger var ambitionen att träffa barnen fysiskt, oftast i familjehemmet. I tertialrapport 1 beskrevs att enskilda samtal med barn handlade om fysiska möten där socialsekreterare träffade barnet själv utan familjehem eller vårdnadshavare närvarande. Inför tertialrapport 2 utvidgades definitionen till att även gälla videosamtal och telefonsamtal med barnet.

Sedan mars 2020 har folkhälsomyndigheten rekommenderat allmänheten att undvika allmänna färdmedel, att anställda om möjligt arbetar hemma och att begränsa antal personer som man har kontakt med. Detta, tillsammans med att familjehem och viss personal tillhör riskgrupp, har lett till att andra arbetssätt utvecklats för att säkerställa att barnen kommer till tals och att vården följs upp. Videosamtal har, för vissa barn, fått ersätta den personliga kontakten, vilket har bedömts som ett bra sätt följa upp hur barnet har det i familjehemmet samt ge det möjlighet att själv komma till tals. Videosamtal har inte fungerat bra för alla barn. Yngre barn kan ha haft svårt att fokusera på samtalet och lagt mer intresse på själva kameran. När det blir möjligt kommer en återgång ske till ordinarie arbetssätt där barnen besöks i högre utsträckning. Tätare uppföljningar kan lättare ske framöver då arbetssätten med videosamtal och även telefonsamtal har prövats som ett komplement till personliga besök.

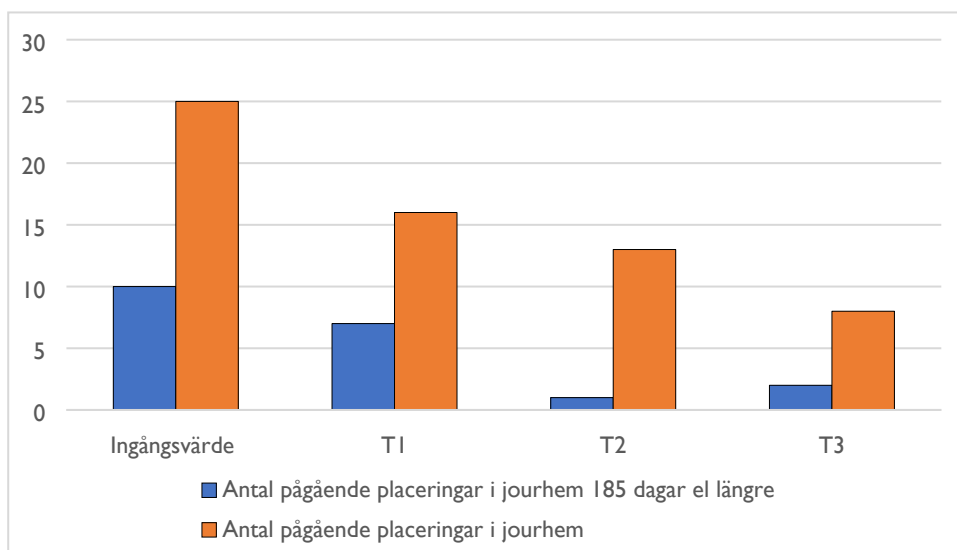
Sammanställningen nedan avser alla familjehemsplacerade barn som haft samtal med socialsekreterare under tidsperioden 1 dec 2019 - 30 nov 2020. Totalt har det rapporterats in 38 barn under 18 år som bor i familjehem under hela tidsperioden 1 dec 2019 – 30 nov 2020. Det är 18 pojkar och 20 flickor.

I samband med tertialrapport 1 hade 64%, i tertialrapport 2 61% och i aktuell rapport 76 % av barnen haft minst fyra enskilda samtal med socialsekreterare. Samtalen har skett via träffar, videosamtal eller att annan person närvarat. Skäl till att enskilda samtal inte ägt rum har varit att vissa barn önskat ha samtal tillsammans med familjehemsföräldrar eller vårdnadshavare. Det kan också handla om barnets ålder. I de fall socialsekreterare inte har förmått träffa barnet fyra gånger på ett år har det bland annat handlat om att familjehem har avbokat inplanerat besök på grund av sjukdom, att andra på enheten har haft tät kontakt med barnet under perioden såsom Skolfam eller utredande socialsekreterare, att barnet har varit i skolan när hembesök skett eller att ungdom har varit avviken. Den positiva utveckling som skett under året behöver förstärkas under kommande år. Delaktigheten måste öka successivt, men det handlar också om omständigheter kring det enskilda barnets önskan som behöver vara vägledande.

## Indikator

2.2 JOURHEM/FAMILJEHEM	Ingångs- värde	T1	T2	T3	Året
Antal placeringar i jourhem inkl. tillfällig placering i nätverkshem som pågått 185 dagar eller längre	10	7	1	2	-
Antal pågående placeringar i jourhem (ögonblicksbild sista månaden i respektive tertial)	25	16	13	8	
Andel barn som har fått tala enskilt med en barnsekreterare minst fyra gånger	us	64%	61%	76%	71%
Antal barn som varit placerade i familjehem under hela perioden dec 2019- nov 2020	us	38	38	38	38
Antal avslutade familjehemsutredningar	0	7	8	5	20
Varav avslutade med rekryterat familjehem	0	7	7	5	19

Diagrammet nedan visar antalet placeringar i jourhem inklusive tillfällig placering i ett nätverkshem som varat under 185 dagar eller längre av antalet pågående placeringar i jourhem inklusive nätverkshem.



## Maximalt värde för skattepengarna

### Bristande uppföljning och måluppfyllelse

#### Implementera framarbetat målarbete

Aktuell åtgärd ska syfta till att införa arbetssätt med mål, måluppföljning och måluppfyllelse för varje barn. Risk för bristande uppföljning av insatsers effekter för varje barn.

Att införa mätbara mål som är tydliga för familjen och möjliga att följa upp är ett långsiktigt arbete. Under året har en rad aktiviteter genomförts för att öka kunskapen hos socialsekreterare, seniora socialsekreterare och gruppleddare, såsom information om kundval och upphandlade insatser samt genomgång av hur mätbara mål kan skrivas och följas upp.

Barn som var placerade tillfälligt inom heldygnsvård var prioriterade under våren när det gällde att sätta mätbara mål, dels för att rätt kvalitet skulle uppnås under

pågående placering och dels för en ökad kostnadseffektivitet. Detta har bland annat lett till kortare placeringstider och tydligare behov av insats. Arbetet har fortsatt för barn med öppna insatser.

Bedömning är att kunskapen ökat kring att sätta mätbara mål. En tät samverkan krävdes för de familjehemsplacerade barnen för att målen skulle vara optimalt formulerade utifrån både kort- och långsiktiga behov, något som alltjämt pågår.

Sammanfattningsvis är bristande uppföljning och måluppfyllelse ett utvecklingsområde för socialtjänsten i hela landet. Barn- och familjeenheten har under året arbetat systematiskt för att utveckla arbetet med mätbara mål. I början av året fanns dokumenterade mål, men arbetet har successivt lett till mål som är tydligare att följa upp. Nästa steg är att fortsätta att precisera målen samt i högre utsträckning involvera barn och föräldrar.

Indikator

3.1 Uppföljning måluppfyllelse	Februari	November
Antal flickor	10	9
Antal pojkar	20	16
<b>Summa</b>	<b>30</b>	<b>25</b>
Andel barn med dokumenterade mål av godtagbar kvalitet	100%	100%

## Helhetssyn och samordning

### Samordna och tydliggöra roller och uppdrag

Åtgärder syftar till att tydliggöra roller och ansvar så att alla samspekar för barnets bästa. Risk för ineffektiv ledning och styrning som leder till otydliga prioriteringar som påverkar kvaliteten för barn. Bedömning är att enheten utvecklat strukturer och förhållningssätt som lett till att ett gemensamt ansvar tas för de barn som är aktuella, ”Alla barn är allas ansvar”, vilket syns i medarbetarundersökningen. För att sänka risken till låg risk behöver helhetssyn och samordning involvera andra enheter i kommunen, något som är påbörjat.

En struktur har utarbetats med regelbundna möten i olika nivåer i organisationen, där frågor som handlar om implementering och gemensamt synsätt över grupp och enhetsgränser diskuteras. Syftet har varit att samma typ av kvalitetsfrågor har diskuterats och reflekterats kring. Gemensamma arbetssätt, kunskap kring lagstiftning, enhetligt synsätt och gemensamma mål skapar en ”vi-känsla” och stärker organisationen.

Under hösten har flera möten hållits för att implementera att vi har ett gemensamt ansvar. Möten har också skett över enhetsgränser när behov uppstått. Nästkommande år kommer ytterligare tyngdpunkt läggas på att samarbeta för våra barn och vuxnas bästa. Behoven hos familjerna styr och inte organisationstillhörighet eller synsätt kring barns respektive vuxnas behov, vilka kan krocka emellanåt. För att tydliggöra för familjer vem som gör vad sker gemensamma möten med representanter från olika grupper när behov finns. Detta arbete är i uppstart och behöver utvecklas ytterligare.

I senaste medarbetarundersökningen som genomfördes i september 2020 framgick att en förbättring har skett avseende samtliga indikatorer, se tabell

nedan. Det handlar bland annat om de arbetsförutsättningar man har för att nå målen, att målen följs upp på ett bra sätt, att rätt prioriteringar görs, att arbetet är organiserat effektivt samt att vi samspelar och tar ansvar. En tydlig indikation på detta är också att de negativa svaren har minskat avsevärt. Tidigare hade mellan 16% - 32% svarat negativt på frågor (1-2 på en skala 1-5) som omfattas av indikatorerna nedan. I den senaste medarbetarundersökningen låg de negativa svaren däremot mellan 4% - 9%.

## Utveckla kvalitetsarbetet

Åtgärderna syftar till att utveckla kvalitetsarbetet så att alla medarbetare blir delaktiga och bidrar till kvalitetsutvecklingen på ett systematiskt sätt.

Kvalitetsutvecklare har under året bidragit med sin kompetens i grupperna vid metoddiskussioner och planeringsdagar. De skilda kompetenserna har berikat varandra i diskussioner och ökat den samlade kunskapen kring våra barn och deras behov.

Genomförda kartläggningar har presenterats i respektive arbetsgrupp för att sedan diskuteras och leda till förändrade förhållningssätt eller arbetssätt. Det i sin tur ska ytterligare öka kvalitén för barn aktuella på enheten. Kunskapen har avsevärt ökat på enheten när det gäller vad kvalitét innebär i socialtjänsten, hur det är kopplat till lagstiftning, lex Sarah, avvikelser mm.

### Indikator

I. Samordna och tydliggöra roller och uppdrag	Ingångsvärde	April	September
	2019		
Jag har de arbetsförutsättningar jag behöver för att nå målen	3,29	3,58	3,94
Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt	3,25	3,44	3,83
På min arbetsplats prioriterar vi rätt saker	3,21	3,72	3,72
På min arbetsplats är arbetet organiserat på ett effektivt sätt	3,09	3,37	3,72
På min arbetsplats samspelar vi effektivt	3,17	3,72	3,84
På min arbetsplats tar vi ansvar för att inget hamnar mellan stolarna	3,58	3,78	4,11
<b>Medeltal</b>	<b>3,27</b>	<b>3,60</b>	<b>3,86</b>

## Verksamhetsuppföljning och utveckling

### Utveckla uppföljning av verksamhet samt ekonomi

Syfte med aktiviteterna har varit att ta fram verktyg för analys av verksamhet och ekonomi och ta fram ett arbetssätt för ekonomi och verksamhetsuppföljning och hur kunskapen kan sammanställas till underlag för beslut.

En förutsättning för att följa och analysera det ekonomiska utfallet krävs en aktuell och rättvisande verksamhetsstatistik. För det krävs att registreringen i verksamhetssystemet är korrekt och registrerad med så liten eftersläpning som möjligt. Alla led är involverade i detta; socialsekreterare, gruppleddare, gruppchefer, administrativa assistenter och inte minst externa utförare som ska verkställa insatserna i systemet.

Under 2020 har arbete pågått för att medvetandegöra alla om varför detta är viktigt och också instruktioner om hur man gör rätt från början. I samband med detta har behov av förändringar av till exempel koder uppmärksammats. En modell för att kontrollera och rätta registrerade uppgifter som ligger till grund för statistik har tagits fram. Det gäller till exempel att insatser registreras som påbörjade respektive avslutade så fort som möjligt för att minska eftersläpning i statistiken och kontroll av att insatser inte är dubbelregistrerade. De erfarenheter som har gjorts behöver spridas till andra grupper som inte arbetar inom barn- och ungdomsvården.

Ledningsgruppen inom barn och familjeenheten har träffats regelbundet för att följa och analysera de indikatorer som har tagits fram. Återkoppling har skett till gruppledare i utvidgad enhetsledning. Fortfarande återstår att komma överens om vilka indikatorer som ledningsgruppens ska följa och hitta en modell för att på ett övergripande plan följa och styra ekonomin. Detta arbete behöver fortsätta under 2021. I början av 2020 fördröjdes utvecklingsuppdraget av personalomsättning på ledningsnivå och senare av coronapandemin som både har inneburit sjukfrånvaro och periodvis högre arbetsbelastning.

Utveckling av uppföljningsverktyget QlikSense har fortsatt under 2020 avseende målgruppen barn och unga 0-20 år men också för andra målgrupper inom socialtjänsten. Uppföljningen avseende heldygnsvården för barn och unga har prioriterats eftersom den är kostnadsdrivande. I månadsrapporterna ingår numera regelbundet verksamhetsmått för barn och unga 0 till 20 år som en del av uppföljningarna. Grupperna följer sin grupps verksamhet genom Qlik Sense.

## **Indikator**

Det saknas indikator för att följa upp utvecklingen av uppdraget att utveckla uppföljning av verksamhet samt ekonomi. Däremot redovisar och följer enhetsledningen bland annat verksamhetsmått för antal aktualiseringar, inledda utredningar, pågående utredningar, antal avslutade utredningar (exklusive yttranden) varav andel avslutade med insats, medeltal och median antal utredningsdagar i avslutade utredningar och antal placeringsdygn i heldygnsvård (institution, jourhem, familjehem respektive stödboende/träningsboende. Under 2021 kommer nettokostnad per placeringsdygn att tas fram. Vidare kommer enheterna att jämföra vissa kostnadsåtgångar inom individ- och familjeomsorgen per tertiäl med Sollentuna.

## **Kontinuitet**

### **Rätt bemanning och rätt kompetens**

Syftet med åtgärden är att personal rekryteras utifrån kompetens och erfarenhet som svarar mot målgruppens behov. Risken hög personalomsättning och bristande kontinuitet för barnen var inledningsvis en oacceptabel (röd) risk. I tertiälrapport 2 sänktes den till signifikant (gul) risk och i denna rapport är risken låg (grön). Bedömningen är att personalsituationen har stabiliserats både avseende rätt bemanning och rätt kompetens. Antalet orosanmälningar kring barn, inledda



utredningar och behov av insatser behöver följas kontinuerligt och sättas i relation till rätt bemanning för att säkra kvalitén för barnen.

Vid rekrytering av medarbetare har ett noggrant urval skett för att svara mot behoven på enheten. En arbetsgrupp har rekryterat fem seniora socialsekreterare för att ge ett handfast stöd till ny och mindre erfaren personal. Under perioden har också gruppleddare rekryterats och utökats med en tjänst. Det möjliggör också att se medarbetarnas kompetens och hur den bäst tas tillvara för de barn vi utreder och följer upp.

Rätt kompetens handlar förutom rekrytering om att utbilda enskilda socialsekreterare eller hela arbetsgrupper i vissa frågor. Det har till exempel handlat om att öka kunskapen kring samtal med barn, juridik och dra lärdomar av de genomförda kartläggningar som gjorts på enheten. Seniora socialsekreterare och gruppleddare har fått ytterligare juridisk utbildning. De har också deltagit i vissa möten tillsammans med kvalitetsutvecklare och chefer för en tydlighet kring enhetens riktning. Risker i åtgärdsplanen har följts upp och diskuterats.

Inhyrda socialsekreterare har avvecklats i en takt som varit möjlig. Det har handlat om att ge ny personal en rimlig arbetssituation, hinna introducera parallellt med att sätta sig in i arbetet, utan att öka pressen ytterligare på redan befintlig personal, vilket skulle riskera kvalitén för barnen. Vid årsskiftet 2020/2021 är inhyrda socialsekreterare avslutade.

Nedan framgår den utveckling som skett avseende erfarenhet i yrket, takt i rekrytering mm. Det kan konstateras att 65% av de socialsekreterare som var anställda i augusti hade arbetat 5 år eller längre och att enbart 3% hade arbetat kortare än ett år med barn och ungdomsvård.

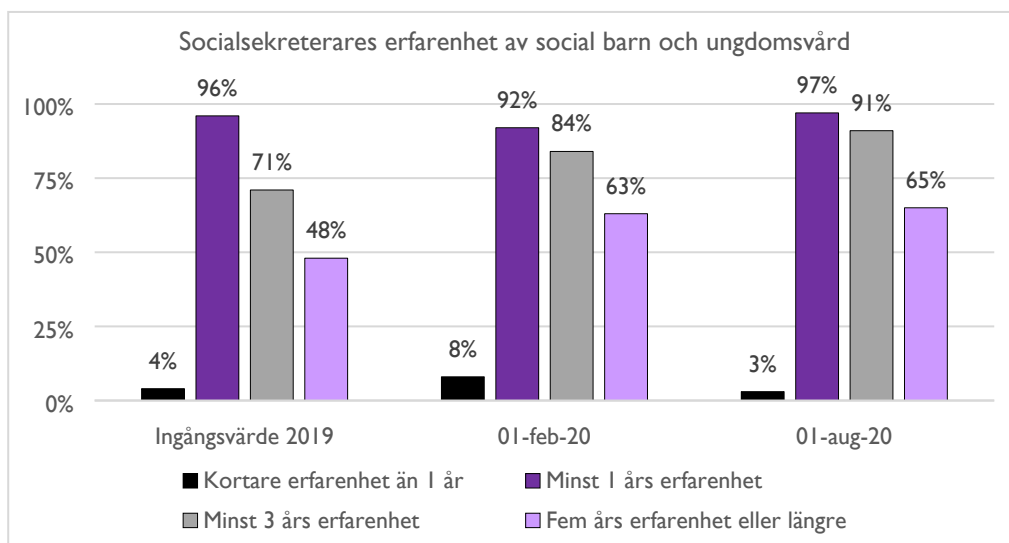
För indikatorerna som handlar om att man kan rekommendera andra att söka arbete på sin arbetsplats och om att Nacka kommun är en arbetsgivare som har gott rykte har en positiv utveckling skett. Ingångsvärdet 2019 var att 28% inte kunde rekommendera andra att söka arbete på sin arbetsplats och i september månads medarbetarundersökning hade den sjunkit till 7%. När det handlar om Nacka kommuns rykte som arbetsgivare ansåg 53% att ryktet var negativt vid ingången av 2019, medan 12% hade samma ståndpunkt i september 2020.

Personalomsättningen har minskat från 30 procent 2019 till 15 procent 2020.

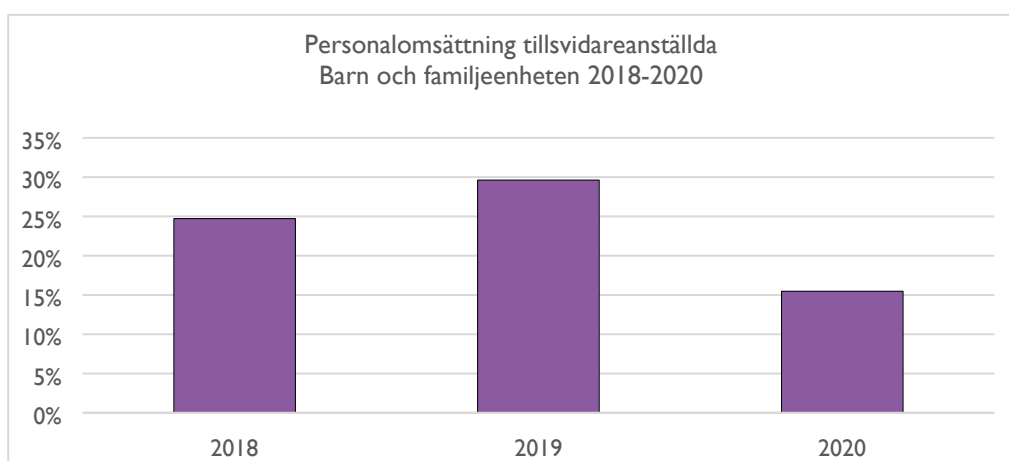
#### Indikatorer

Rätt bemanning och rätt kompetens	Ingångsvärde dec 2019	Medeltal T1	Medeltal T2	Medeltal T3
Antal anställda minus anställda 100 procent frånvarande		84	88	92
Antal vakanta tjänster som håller på att/ eller som ska ersättningsrekryteras	6	6	1,5	2
Antal inhyrda socialsekreterare	7	5,5	6,25	2,75

	Ingångsvärde 2019	April	September
Jag kan rekommendera andra att söka jobb på min arbetsplats	3,12	3,31	4,26
Nacka kommun är en arbetsgivare som har gott anseende/gott rykte	3,12	2,67	3,57
<b>Medeltal</b>	<b>3,12</b>	<b>2,99</b>	<b>3,92</b>



Not. Staplarna summerar inte till 100 procent, det beror på att de som har minst fem års erfarenhet också har minst tre års och ett års erfarenhet.



## Förbättrad introduktion

Åtgärder syftar till att säkerställa en trygg och effektiv introduktion.

Bedömningen är att introduktionen har förbättrats under året. Introduktion till socialt arbete är långsiktigt och kräver att samtliga roller i organisationen bidrar med sina respektive delar. Arbetet behöver fortgå under lång tid framöver för att bibehålla kvalitet i denna del.

Utvecklingsarbetet har bestått av två delar, dels en utvecklad checklista för chefer/introduktionsansvariga samt två halvdagar med olika kunskapspass för gemensam introduktion av nyanställda inom sociala omsorgsprocessen. Socialstyrelsen har nyligen släppt en omfattande yrkesintroduktion för att stötta kommuner i introduktion av socialsekreterare till barn och ungdomsvården. Denna implementeras under 2021. En gemensam plan för introduktion till arbetet i Nacka kommun behöver göras för hela sociala omsorgsprocessen inför 2021.

## Indikator

God introduktion	Ingångsvärde		
	2019	April	September
När jag anställdes fick jag en bra introduktion till mitt arbete	2,89	2,78	3,48
Antal medarbetare anställda inom de senaste sex månaderna d.v.s. i introduktion	17	9	7

## Åtgärdernas betydelse för ekonomin

Viktigaste förutsättningen för att ha effektiva processer i verksamheten är rätt kompetens och erfarenhet hos utredande socialsekreterare för att säkerställa att rätt insats ges i rätt tid. Medvetna satsningar på förbättrad introduktion, arbetsmiljö och arbetssätt har gett resultat. Av socialsekreterarna inom barn och ungdomsvården har andelen medarbetare med mer än tre års erfarenhet ökat från 71 procent till 91 procent och andelen med mer än fem års erfarenhet ökat från 48 procent till 65 procent. Hög kompetens och rätt antal socialsekreterare i förhållande till antal barn med familjer som aktualiseras och behöver insatser, barnen och föräldrarnas delaktighet är en förutsättning för att insatserna ska ge resultat. Det gör att insatserna kan sättas in i ett tidigare skede och leder till färre återaktualiseringar av barnen. Tidiga insatser och färre omtag är inte bara en fråga om en verksamhet av hög kvalitet utan i allra högsta grad en fråga om att ha en kostnadseffektiv verksamhet.

Ekonomiuppföljningsprocessen har förbättrats och kopplats med verksamhetsmåttn inom Barn och familjeenheten. Pandemin har i viss mån påverkat takten i denna del av utvecklingen, men arbetet fortsätter under 2021 och breddas till att också omfatta Omsorgsenheten. Utvecklingen av en statistiklösning i Qlik Sense har fortsatt under 2020 och ökad integration samtidigt som rutiner för kontroll av att registren innehåller korrekt data har förbättrats. Det har också påverkat den ekonomiska utvecklingen i en positiv riktning eftersom det är lättare att följa den när det finns verksamhetsstatistik.

Åtgärderna har lett till en lägre personalomsättning och att det är lättare att rekrytera socialsekreterare. Andelen anställda i barn och familjeenheten som kan rekommendera andra att söka jobb i Nacka har ökat. Det innebär ett mindre behov av antal inhyrd personal under året. Ingångsvärdet 2020 var sju inhyrda socialsekreterare för att i medeltal under tertial tre ha sjunkit till 2,75 socialsekreterare. Detta kommer att ge ekonomiska effekter kommande år.

Under 2020 har familjehemsgruppen utökats med en familjehemssekreterare som en del av kommunfullmäktiges beslut att satsa på bemanningen inom barn och ungdomsvården. Avsikten var att kunna rekrytera familjehem för att ge barn och unga en tryggare tillvaro i familjehem och samtidigt sänka kostnaderna genom att minska antalet placeringar i jourhem. Enligt budgetyttrandet 2019 beräknades utökningen kunna resultera en nettobesparing på cirka 0,5 miljoner kronor, inräknat kostnaden för familjehemssekreteraren. Det skulle ge en helårsbesparing med cirka 2,2 miljoner kronor under 2021. Under 2020 rekryterades 19 familjehem jämfört med inga hem under 2019. Kostnadsutfallet 2020 för jourhem och familjehem är 36,1 miljoner kronor. Andelen jourhemsdygn av det totala antalet jourhemsdygn och familjehemsdygn har sjunkit från 41 procent 2019 till 23 procent för 2020. Om andelen jourhemsdygn hade fortsatt varit 41

procent av det totala antalet dygn 2020 för jourhem och familjehem hade kostnaderna varit cirka 42,8 miljoner kronor, det vill säga 6,6 miljoner kronor högre. En familjehemssekreterare kostar cirka en miljon kronor inklusive overhead så satsningen har inneburit cirka 5,6 miljoner kronor i lägre kostnader.

# Slutsats

Barn och familjer som behöver socialtjänstens insatser ska erbjudas hjälp som är av god kvalitet och bygger på bästa tillgängliga kunskap. Eventuella brister kan innebära att barn och unga riskerar att inte få sina behov av stöd, skydd och hjälp utredda och tillgodosedda. I värsta fall kan det bidra till att barn skadas eller till och med avlider.

Arbetet med att utveckla och säkerställa kvaliteten inom socialtjänsten består av flera delar. Systematisk uppföljning är en viktig del i arbetet med att utveckla och förbättra kvaliteten. Ett evidensbaserat arbetssätt skapar förutsättningar att ge barn och föräldrar bra hjälp. Detta förutsätter en personal med lämplig utbildning och erfarenhet, en välfungerande organisation och arbetsledning. Rättssäkerhet, tillgänglighet, ett respektfullt bemötande och den enskildes delaktighet är också viktiga faktorer. Ett genomtänkt arbetssätt samt uppföljning och utvärdering av olika insatser är också viktigt.

I socialnämndens kvalitetsberättelse för 2018 och 2019 identifierades flera brister inom barn och ungdomsvården. Genom att medarbetare i alla led har bidragit till ett systematiskt kvalitetsarbete samt genom att använda budget och personalresurser där den skapar störst nytta för barnet och dennes familj har kvaliteten och effektiviteten väsentligt bidragit till målen Bästa utveckling för alla och Maximalt värde för skattepengarna.