



2016:10

Översyn av arbetsuppgifter inom och flödet mellan barn- och ungdomsenheterna i Sundsvalls socialtjänst

Viktorija Skoog

KOMMUNFÖRBUNDET VÄSTERNORRLAND

Kommunförbundet; FoU Västernorrland

Järnvägsgatan 2

871 45 Härnösand

Tfn: 0611-55 54 00

E-post: info@kfvn.se

Författare: Viktoria Skoog

Textredigering: Viktoria Skoog, Fredrik Kjellman Ölmerud

Omslag: mostphotos.com

Tryckår: 2016

ISSN: 1653-2414

ISBN: 978-91-88425-00-3

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Översyn av arbetsuppgifter inom och flödet mellan barn- och ungdomsenheterna i Sundsvalls socialtjänst	5
Bakgrund till uppdraget	5
Uppdragets syfte.....	5
Genomförande och rapportering	6
Resultat	7
Mottagningsenheten	7
Enheterna för barn- och ungdomsutredningar	9
Enheten för stödinsatser	11
Placeringsenheten	12
Familjerätten.....	15
Hur ser mentorer/samordnare på sin roll?.....	16
Arbetsfördelning, samverkan och överlämningar	17
Diskussion och förslag till förändringar	22
Hög arbetsbelastning, svårigheter att uppfylla de lagstadgade kraven och otydliga mål	22
Organisationen, överlämningar samt arbetsfördelning mellan enheterna.....	24
Referenser.....	28

Översyn av arbetsuppgifter inom och flödet mellan barn- och ungdomsenheterna i Sundsvalls socialtjänst

Bakgrund till uppdraget

Socialtjänsten har enligt 2:a kapitlet 1 § Socialtjänstlagen (SoL) det yttersta ansvaret för att barn (0-18 år) och deras föräldrar får det stöd och den hjälp som de behöver. Vad gäller barn ska socialnämnden verka för att de växer upp under trygga och goda förhållanden (5 kap. 1§ SoL). Socialnämndens ansvar omfattar såväl *uppsökande verksamhet och förebyggande arbete* för att förhindra att barn far illa som *stöd och skydd* till barn som riskerar att utvecklas ogynnsamt.

Det har på nationell nivå uppmärksammats att den sociala barnvården står inför stora utmaningar t.ex. i form av att uppdraget utökas med fler målgrupper och arbetsuppgifter, att detaljstyrningen ökar såväl via lagstiftning som i form av att kommuner ska leverera olika typer av statistik till staten samt att de administrativa uppgifterna inom socialtjänsten ökar samtidigt som administrativa tjänster blivit färre inom offentlig sektor.

Kommuner runt om i landet uttrycker behov av att utveckla sina arbets sätt och optimera användningen av resurser för att klara den befintliga arbetsbördan. Samtidigt har den sociala barnvården en hög personalomsättning och problem med att tillsätta vakanta tjänster (SKL, 2015). Socialtjänsten i Sverige har i allt större utsträckning specialiserat sin verksamhet med särskilda enheter som arbetar med mottagning, utredning, öppenvård och placering. SKL (2015) menar att detta sannolikt öppnat för en större personalörlighet. En specialiserad verksamhet ökar antalet socialsekreterare som familjer möter och ställer stora krav på samverkan mellan enheterna. De myndighetsutövande barnenheterna inom socialtjänsten i Sundsvall skiljer sig inte från övriga landet vad gäller ovanstående utmaningar och ett behov finns av att se över hur dessa enheter kan utvecklas för att möta nuvarande utmaningar.

Uppdragets syfte

Verksamhetschef Eva Rönnbäck har gett fil. dr. och forskare Viktoria Skoog i uppdrag att *göra en översyn av hur arbetet fungerar inom respektive enhet som arbetar med myndighetsutövning gentemot barn samt hur flödet mellan de olika enheterna fungerar*. Målet med översynen är att se över om alla enheter uppfyller de handläggningskrav som ställs på dem enligt aktuell lagstiftning, om resurser användas optimalt samt om verksamheten möter de behov av stöd och insatser som finns hos de barn och föräldrar som har kontakt med socialtjänsten. Översynen ska omfatta:

- en kartläggning av hur väl enheterna klarar av att uppfylla de lagstadgade kraven som berör respektive enhets arbetsuppgifter samt
- en genomgång av hur överlämningar och arbetsfördelning ser ut mellan de olika enheterna.

Översynen ska utmynna i förslag på eventuella förbättringsåtgärder.

Genomförande och rapportering

Uppdraget kommer att grunda sig på material från:

- Samtal med respektive enhetschef för alla enheter.
- Samtal med mentorer/samordnare för alla enheter.
- Samtal med 2-3 medarbetare inom varje enhet.
- Granskning av statistik samt handläggning utifrån dokumentationssystemet ProCapita.

Arbetet kommer att genomföras under hösten 2015 och rapporteras i början av 2016.

Resultat

Socialtjänsten i Sundsvalls kommun är en så kallad multispecialiserad organisation. Med det menas att organisationen är *problembaserad* utifrån olika klientgruppers problematik t.ex. barn och *funktionsindelad* utifrån olika enheters arbetsuppgifter t.ex. mottagning, utredning, stödinsatser och placeringar (Perlinski, 2010).

I Sundsvall genomförs socialtjänstens myndighetsutövning riktad till barn och deras föräldrar via mottagningsenheten, utredningsenheten barn, utredningsenheten ungdom, enheten för stödinsatser, placeringsenheten och enheten för ensamkommande barn¹. Placeringsenheten har tre enhetschefer (men hade under inhämtandet av detta material en enhetschef), de andra enheterna har en enhetschef. Utredningsenheterna har var sin mentor (vilket är en tjänst på heltid) övriga grupper har var sin samordnare (vilket är ett tidsbegränsat uppdrag som även omfattar ansvar för egna ärenden²). Flera av enheterna har haft vakanta socialsekreterartjänster under hösten 2015. Mottagningsenheten är den enda enhet som haft full bemanning. Familjerätten hade en vakant tjänst under hösten. Enheten för stödinsatser hade 21 % vakans, utredningsenheterna för barn och unga 29 % vakans och placeringsenheten 24 % vakans.

Resultatet i denna översyn presenteras enhetsvis vad gäller hur väl enheterna klarar av att genomföra sina arbetsuppgifter med undantag för utredningsenheterna som presenteras gemensamt. Överlämningar och arbetsfördelning presenteras övergripande för alla enheter. Det är viktigt att komma ihåg att inte alla socialsekreterare på respektive enhet har intervjuats vilket gör att nedanstående beskrivning inte nödvändigtvis är representativ för alla som arbetar på enheterna.

Den statistik som finns angående verksamheternas arbetsbelastning är mycket svårt att sammanställa på enhetsnivå då informationen endast är sökbar utifrån typ av utredning, beslut och insats för alla enheter eller kopplat till enskilda socialsekreterare. För att sammanställa statistik på enhetsnivå krävs sökningar utifrån respektive socialsekreterare på varje enhet vilket är mycket tidskrävande. En annan osäkerhetsvariabel är att alla socialsekreterare inte nödvändigtvis registrerar alla ärenden likadant samt att benämningar på insatser har varierat över tid.

Mottagningsenheten

Socialsekreterarna på mottagningsenheten arbetar med förhandsbedömningar och akuta situationer gällande barn. Det sistnämnda även efter kontorstid på socialjouren. Till skillnad från de övriga enheterna som handlägger barnärenden arbetar de även i stor utsträckning med andra målgrupper. Fokus här kommer dock att ligga på de delar av arbetet som är kopplat till barn.

Trots att mottagningsenheten har haft full bemanning under hösten påtalar enhetschefen att de märker av den höga arbetsbelastningen på de andra enheterna. Ett exempel på detta är att föräldrar hör av sig och undrar vad som händer om en utredning har inletts och de sedan får vänta på att någon tar vid från den ansvariga utredningsenheten. Att arbetsbelastningen är hög på andra enheter skapar även en viss stress utifrån vetskapen om att det kan ta tid innan ett barns situation utreds. Från chefsnivå påpekas vikten av att förstå att mottagningen hanterar många arbetsuppgifter och ett

¹ Enheten för ensamkommande barn tillkom efter att detta uppdrag påbörjades, är ännu inte fullt implementerad och ingår inte i denna översyn.

² Trots att begreppet ärende kan anses problematiskt, bl.a. utifrån att det kan ses som en mycket instrumentell beskrivning av arbete med människor, kommer begreppet att användas i denna rapport. Det är ett vedertaget sätt att beskriva socialtjänsten handläggning och dokumentation av just ärenden som rör enskilda.

stort inflöde, se nedanstående tabell som beskriver en ökning av arbetsbelastning. Enhetschefen påpekar att kan det finnas risk för att förhandsbedömningarna inte blir lika träffsäkra, om de tappar resurser eller blir för arbetsbelastade, vilket skulle kunna leda till att fler utredningar än nödvändigt inleds. Det bedöms bli en belastning såväl för utredningsenheterna som för barn och deras föräldrar om det inleds utredningar utan att det finns fog för detta.

Tabell 1. Antal anmälningar under perioden 2013-2015.

År	Totalt 0-18 år för hela verksamheten	Antal 0-12 år, mottagningsenheten (andel som ledde till utredning)	Antal 13-18 år, mottagningsenheten (andel som ledde till utredning)	Totalt 0-18 år Mottagningsenheten (oavsett om utredning inleddes eller ej)
2013	2296	866 (36 %)	529 (33 %)	1395
2014	2505	1062 (32 %)	614 (24 %)	1676
2015	2879	1134 (37 %)	737 (42 %) ³	1871

Socialekreterarna på mottagningsenheten beskriver att de i dagsläget har svårt att hinna med dokumentation. De prioriterar att träffa familjer samt att meddela beslut i förhandsbedömningar och sedan får dokumentationen skötas i efterhand. De beskriver strategier för att hantera detta t.ex. att arbeta övertid vilket bedöms hjälpa i stunden men arbetsbelastningen leder till att situationen återkommer. Socialekreterarna upplever att de följer regeln om att fatta beslut om att inleda utredning eller ej inom fjorton dagar från att en anmälan om oro för ett barn inkommit (11 kap. § 1a Sol). Två saker som inverkar negativt på möjligheten att hålla tidsgränsen gällande förhandsbedömningar är högtider (socialsekreterare är lediga och familjer tenderar att inte vilja komma på möten) samt återbud i kombination med att ansvarig socialsekreterare arbetar på jouten (återbud gör att det blir knappt om tid att boka ett nytt möte vilket blir extra svårt när ansvarig socialsekreterare arbetar på jouten och är ledig dagtid). Uppfattningen att enheten klarar av att hantera anmälningar inom den lagstadgade tiden stöds av nedanstående granskning av handläggningstider (med reservation för att det är ett stickprov under en månad). Att beslut fattades samma dag som anmälan inkom för flera av dessa ärenden kan bero på att flera anmälningar gällde misstanke om att barn utsatts för våld. I dessa fall ska utredning inledas utan dröjsmål (SOSFS 2014:4).

Tabell 2. Antal dagar från inkommen anmälan till beslut för förhandsbedömningar som hanterats av mottagningsgruppen (beräknat utifrån 10 förhandsbedömningar genomförda under januari 2015 som ledde till utredning⁴).

Ålder på barnet	Antal dagar från anmälan till beslut	Motivering till att tidsgräns överskreds
13 år	25 dagar	Uteblev från kallelser
10 år	0	-
11 år	0	-
3 år	24 dagar	Inkom nya uppgifter
11 år	3	-
4 år	0	-

³ Under 2015 registrerades fram tills oktober ensamkommande flyktingbarn som en anmälan om oro för barn vilket leder till hög andel inledda utredningar för ungdomar.

⁴ Ansvarig för rapporten har inte behörighet att söka förhandsbedömningar som inte lett till utredning, dessa ingår därmed inte i stickprovet.

12 år	2	-
13 år	0	-
11 år	13	-
15 år	0	-

En stor förändring vad gäller arbetssituationen för socialsekreterarna på mottagningsenheten beskrivs vara 2015 års ökning av ankomstbarn dvs. ensamkommande barn som ”dyker upp” i kommunen utan en anvisning från migrationsverket. Under 2014 kom det 13 ankomstbarn och under 2015 kom 94 ankomstbarn. De som arbetar på socialjouren ska då hitta en plats på ett boende, skjutsa barnet till boendet och dokumentera. Detta har påverkat andra arbetsuppgifter som jouren utför och socialsekreterarna upplever en risk för att de ska glömma bort något annat ärende när arbetsbelastningen blir för hög.

Socialsekreterarna ger uttryck för att den nuvarande arbetssituationen överlag är ansträngd. De upplever att de akuta situationerna ökar. Även om hantering av akuta ärenden ingår i motagningens och jourens arbetsuppgifter riskerar omfattningen av akuta händelser leda till att ordinarie arbetsuppgifter som t.ex. förhandsbedömningar blir lidande. Socialsekreterarna beskriver en känsla av kontrollförlust och oro för att missa något viktigt på arbetet. Arbetsgruppen försöker kompensera för den höga arbetsbelastningen och menar att de också hanterar det mesta men uttrycker en risk för att personalen inte kommer att orka i längden.

Enheterna för barn- och ungdomsutredningar

Utredningsenheterna arbetar med utredningar som har inletts av mottagningsenheten, enheten för stödinsatser och placeringsenheten. Såväl enhetschefer som socialsekreterare som har intervjuats påtalar att det är svårt att hålla det lagstadgade kravet som säger att en utredning gällande stöd eller skydd till ett barn ska vara slutförd inom fyra månader (11 kap. 2 § SoL). Detta härleds främst till vakanta tjänster, ökad belastning pga. utredningar gällande ensamkommande barn, akuta situationer som ofta är kopplade till ensamkommande barn samt att det är svårt att överlämna ärenden gällande barn som placerats i familjehem under utredningstiden. Från chefsnivå påpekas även att den nya lagstiftningen som säger att en utredning alltid ska inledas om ett barn kan ha varit utsatt för våld/övergrepp eller kan ha bevittnat våld/övergrepp har lett till ett ökat antal utredningar (SOSFS 2014:4, beslutades i maj 2014). Antalet utredningar för barn och ungdomar har öka markant under 2015 vilket skulle kunna stödja detta antagande (denna ökning beror också på att antalet ensamkommande barn har ökat).

Tabell 3. Antalet inledda utredningar enligt 11 kapitlet 1 § SoL gällande barn och ungdomar under perioden 2013-2015⁵.

År	Antalet inledda utredningar barn och unga enligt SoL 11:1
2013	466
2014	493
2015	883

⁵ Observera att detta är det totala antalet inledda utredningar och att utredningar även genomförts av t.ex. enheten för stödinsatser.

I en genomgång av de 20 första inledda barn- och ungdomsutredningarna för respektive år under perioden 2010-2015 syns inga tydliga trender vad gäller utredningstid (se tabell 4 nedan). Det finns några utredningar med anmärkningsvärd lång utredningstid (den längsta uppemot ett år). Vid en granskning av de utredningar som pågått länge (över 5 månader) visar det sig att ungefär hälften av utredningarna pågått under hela utredningstiden och hälften har kommunicerats ett par månader innan de avslutades. De senaste tre åren har mellan 25-35 % av utredningarna pågått i mer än de lagstadgade fyra månaderna. Det är dock viktigt att påpeka att det i vissa fall kan finnas adekvata skäl till att förlänga utredningstiden.

Tabell 4. Utredningstider 2010-2015 (beräknat utifrån de 20 första utredningarna respektive år).

År	Medeltal, månader	Antal >4 månader	Kortaste, antal dagar	Längsta, antal dagar
2010	3,05	4	2	170
2011	2,47	0	1	115
2012	3,80	9	1	194
2013	3,12	7	1	244
2014	3,93	6	17	356
2015	3,72	5	22	204

Socialekreterarna upplever att de familjer som inte har så stora behov eller som själva ansökt om insatser, och snabbt skulle kunna få hjälp, prioriteras ned till förmån för familjer med akuta/stora behov. Detta resulterar i att utredningar som inte är så omfattande blir liggande. Uppfattningen är att dessa utredningar riskerar att *"rinna ut i sanden"* så att familjerna inte längre är motiverade att ta emot stöd vilket ibland resulterar i att familjerna återaktualiseras via anmälningar och att situationen förvärras. Även utredningar där socialekreteraren uppfattar att det inte kommer att bli någon insats eller där familjer har fått insatser under utredningstiden beskrivs prioriteras ned och skrivs inte färdigt i tid även om allt material är insamlat.

Arbetsbelastningen upplevs leda till en negativ spiral där handläggningen är ineffektiv. Socialekreterarna prioriterar t.ex. bort utredningsplaner vilket å ena sidan sparar tid men å andra sidan kan leda till mindre effektiva utredningar med risk för överutredning. De utredningar som blir liggande utförs ofta stegvis istället för i en löpande process. Familjerna riskerar att tappa förtroendet för socialtjänsten och det skapar en situation där socialekreterarna behöver börja om i utredningsarbetet. Brist på förberedelsestid beskrivs i vissa fall leda till att socialekreterarna inte vet vad som togs upp vid föregående träff och vart de ska ta vid vilket t.ex. kan resultera i att samma frågor ställs flera gånger. För någon med erfarenhet går det ofta att *"sköta det snyggt"* men det *"vore bättre att vara förberedd"* säger en socialekreterare.

Personalomsättningen gör också att socialekreterare får ta över utredningar från kollegor som slutat vilket försvårar utredningsprocessen. Även brist på rutiner/stöddokument beskrivs påverka arbetet negativt. Ett exempel på stöddokument som efterfrågas är t.ex. korta vetenskapliga översikter om problematik som är vanligt förekommande vilket skulle kunna fungera som stöd vid analysarbetet. Ett annat förslag på resursoptimering är att skapa två team inom utredningsgruppen för barn. Då det är en stor enhet genomförs ärendehandling i dagsläget i två grupper. I komplexa ärenden är det ofta två socialekreterare. Dessa socialekreterare är inte alltid i samma ärendehandlingsgrupp

vilket riskerar att leda till att samma ärende tas upp två gånger. En annan synpunkt är att mindre omfattande utredningar skulle kunna genomföras av någon annan än utredningsgruppen vilket skulle möjliggöra snabbt stöd.

Vad gäller barn som placeras i familjehem under utredningstiden och att ansvaret för dem kan ligga kvar på den utredande socialsekreteraren många månader efter att utredningen avslutas påtalas detta som ett stort problem både från enhetschefsnivå och från socialsekreterarnivå. En konsekvens bedöms bli att familjehemmen inte får det stöd som de behöver och som bedöms som särskilt viktigt inledningsvis vid en placering.

Enheten för stödinsatser

Enheten för stödinsatser har som primärt fokus att arbeta med de barn och föräldrar som har öppenvårdsinsatser. De utför också förhandsbedömningar när det inkommer anmälningar på barn som är aktuella inom deras grupp och genomför utredningar om insatsen behöver korrigeras samt skriver yttranden enligt Lagen (1964:167) med särskilda bestämmelser om unga lagöverträdare. Vad gäller utredningar i pågående ärenden återremitteras dessa till ansvarig utredningsenhet om det redan initialt misstänks att utredningen kommer att leda till att barnet placeras i samhällsvård. Eftersom enheten för stödinsatser handhar barn i hela åldersspannet (0-18 år) samt att de trots funktionsindelningen genomför många olika typer av arbetsuppgifter beskrivs det finnas ett behov av viss specialisering inom gruppen t.ex. att några arbetar med de yngsta barnen.

Enhetschefen för gruppen påtalar att de har haft ett ökat inflödet med fler inledda än avslutade insatser, se tabell 5, samt vakanta tjänster vilket försvårat deras möjlighet att hinna hantera anmälningar samt genomföra utredningar och uppföljning av insatser som de ska.

Tabell 5. Översikt av några av enhetens arbetsuppgifter de senaste två åren⁶

År	Antal pågående ärenden	Antal avslutade ärenden	Antal nya ärenden	Antal anmälningar	Antal utredningar enligt 11:1
2014	354	177	123	171	87
2015	350	153	180	229	97

Gällande hur väl enheten klarar av att hantera anmälningar inom den lagstadgade tiden så tyder nedanstående granskning, se tabell 6, på att det fungerar (med reservation för att det är ett stickprov under en månad).

Tabell 6. Antal dagar för förhandsbedömningar från inkommen anmälan till beslut (beräknat utifrån förhandsbedömningar som genomfördes under januari 2015 i pågående insats, ingen av förhandsbedömningarna ledde till en utredning)

Ålder	Antal dagar från anmälan till beslut
16 år	14
13 år	14
14 år	14
6 år	4

⁶ Statistiken har lämnats av enhetschefen. Utifrån tidigare omorganisationer har det varit svårt att ta fram statistik som är jämförbar under en längre period.

8 år	14
14 år	6

Gällande hur väl enheten klarar av att följa upp insatser har detta kontrollerats genom att granska några slumpmässigt utvalda uppföljningar av insatsen kontaktfamilj som pågick under 2015, se tabell 7. I lagstiftningen står det att insatsen kontaktfamilj ska följas upp kontinuerligt (3 kap. § 6c SoL). Av BBIC framgår att uppföljningen bör ha en tillbakablick på tre till sex månader. I de sex ärenden som granskades skedde uppföljning med olika intervaller. Den kortaste tiden mellan två uppföljningar var fyra månader och den längsta elva månader. Här finns med andra ord en indikation på att enheten har svårt att hinna genomföra uppföljning enligt BBIC.

Tabell 7. Uppföljning av öppenvårdsinsatser (Beräknat utifrån slumpmässigt valda kontaktfamiljinsatser som pågick under 2015)

Ålder vid senaste uppföljningen	Typ av insats och år för start	Finns genomförandeplan	Antal månader mellan de två senaste uppföljningarna	Deltog barnet vid den senaste uppföljningen
16 år	Kontaktfamilj, 2006	Ja	9 månader.	Ja, enskilt.
13 år	Kontaktfamilj, 2006	Ja	10 månader.	Ja, enskilt.
9 år	Kontaktfamilj, 2008	Ja	6 månader.	Ja, oklart om det är enskilt.
4 år	Kontaktfamilj, 2014	Ja	9 månader.	Nej.
12 år	Kontaktfamilj, 2009	Ja	4 månader.	Ja, med förälder
10 år	Kontaktfamilj, 2011	Ja	11 månader	Ja, med förälder

Socialsekreterare på enheten beskriver att de vanligtvis hinner med sina primära arbetsuppgifter men under hösten har enheten haft vakanta tjänster vilket har varit kännbart. Det finns också en känsla av att de ofta inleder en ny utredning i ärenden som nyligen överlämnats från utredningsenheterna då barnen visar sig behöva fler eller andra insatser. Socialsekreterarna berättar att de, på grund av arbetssituationen på andra enheter, i dagsläget utför fler arbetsuppgifter än de gjort tidigare t.ex. genomförde och utredde de ett omedelbart omhändertagande. Å ena sidan beskrivs detta som en naturlig lösning då de redan har en relation till barnet och föräldrarna samt till stor del redan har den information som behövs för att skriva en utredning. Å andra sidan upplever socialsekreterarna att de inte har samma kunskap om processen t.ex. vid ett omedelbart omhändertagande vilket leder till att de måste läsa in sig på området och utföra arbetsuppgiften på beordrad övertid eftersom de inte har utrymme under ordinarie arbetstid. Att utredningar "prioriterar sig själva" på bekostnad av uppföljningar av insatser beskrivs delvis som ett problem när det blir många utredningar samtidigt. Detta ses dock som ett arbetsbelastningsproblem och inte ett problem kopplat till att socialsekreterarna genomföra båda dessa arbetsuppgifter. En fråga som lyfts är huruvida de som utför insatser skulle kunna genomföra vissa arbetsuppgifter som nu ligger på socialsekreterarna t.ex. att upprätta genomförandeplaner.

Placeringsenheten

Placeringsenheten arbetar med de barn som är placerade i samhällsvård. Här ingår också kontakt med biologiska föräldrar vars barn är placerade i samhällsvård samt kontakt med och stöd till familjehem och HVB-hem. Placeringsenheten har haft vakanta tjänster under en längre tid och enhetschefen beskriver att detta påverkat möjligheten för socialsekreterarna att utföra sina

arbetsuppgifter på ett tillfredställande sätt. Såväl utredningar av nya familjehem som stöd till familjehem beskrivs vara nedprioriterat. Enheten har trots hög arbetsbelastning genomfört utvecklingsarbete för att säkerställa att placerade barn inte far illa och har t.ex. infört ”skyddssamtal” som ett stöd för socialsekreterare att systematiskt ta upp frågor kring barnens situation. Enhetschefen poängterar att lagförändringar och särskilt införandet av en socialsekreterare som är ansvarig för barnet har ställt ökade krav på organisationen och kräver t.ex. mer samverkan inom enheten. Placeringsenheten genomför också utredningar t.ex. inför avslut av en placering för att bedöma behovet av öppenvårdsinsatser eller vid omplaceringar. Vid begäran om vårdens upphörande remitteras utredningen till den utredningsenhet som är aktuell.

Vad gäller arbetsbelastning visar tabell 8 och 9 antalet placeringar som pågick och som påbörjades under åren 2013-2015, placeringar enligt LVU ingår inte. Utöver detta påverkar även andra arbetsuppgifter arbetsbelastningen på placeringsenheten t.ex. antalet utredningar som görs. Denna tabell gäller inte endast placeringsenheten då vissa placeringar t.ex. sker under utredningstiden. Den kraftiga ökningen under 2015 gällande placeringar av ungdomar i HVB-hem kan antagligen förklaras av den stora ökningen ensamkommande barn som numera sköts av enheten för ensamkommande barn. Även ökningen av tillfälliga placeringar i enskilt hem enligt SoL kan förklaras av en ökning av ensamkommande barn då 50 av dessa 119 placeringar gällde barn som var asylsökande (varav majoriteten kan antas vara ensamkommande barn).

Tabell 8. Placeringar som var aktuella under perioden 2013-2015⁷

Aktuella inom perioden	2013	2014	2015
Familjehem SoL barn	60	53	57
Familjehem SoL ungdom	31	31	52
Tillfällig placering SoL enskilt hem	41	74	119
HVB-hem SoL barn	35	44	42
HVB-hem SoL ungdom	68	103	328
Vård i jourfamilj SoL	29	26	23
Totalt	264	331	621

Tabell 9. Placeringar som påbörjades under 2013-2015⁸

Påbörjade placeringar	2013	2014	2015
Familjehem SoL barn	11	19	14
Familjehem SoL ungdom	17	13	32
Tillfällig plac SoL enskilt hem	36	65	93
HVB-hem SoL barn	29	38	34
HVB-hem SoL ungdom	43	75	281
Vård i jourfamilj SoL	0	22	18
Totalt	136	232	472

⁷ Här ingår inte placeringar i stödboende. När dessa placeringar sker i kommunens egen regi ansvarar enheten för stödinsatser för ärendet. Om de däremot sker via konsultbolag behåller placeringsenheten ansvaret. Placeringar enligt LVU ingår inte heller pga. att dessa var svåra att söka i datasystemet.

⁸ Se fotnot 7.

I samtal med socialsekreterare från enheten blir det tydligt att HVB-hemsgruppen (som främst ansvarar för ungdomar med beteendeproblem som är placerade på HVB-hem) fungerar som en egen enhet medan de barnsekreterare och familjehemssekreterare som arbetar med familjehemsplacerade barn arbetar tillsammans trots att de numera har olika enhetschefer. HVB-hemsgruppen har full bemanning och beskriver att de hinner med att genomföra sina arbetsuppgifter. Enheten beskrivs arbeta relativt självständigt där de t.ex. själva fördelar sina ärenden inom gruppen. HVB-hemsgruppen hade till en början även ansvar för ensamkommande barn men dessa tillhör numera enheten för ensamkommande barn. Att HVB-hemsgruppen arbetar mer självständigt beskrivs till stor del bero på att deras arbete med ungdomar som har egen problematik skiljer sig mycket från arbetet med yngre barn som är placerade i familjehem varpå t.ex. gemensam ärendehandledning inte beskrivs givande. En socialsekreterare på HVB-hemsgruppen beskriver att de till viss del har mer gemensamt med utredningsenheten som utreder ungdomar vilken de också tillhörde tidigare innan omorganisationen. En socialsekreterare beskriver att det fanns fördelar med den tidigare organisationen då de tillhörde utredningsenheten utifrån att de ofta var med i diskussionen kring ungdomar redan under utredningen och kunde jobba gemensamt med utredarna. Fördelarna var dels att de själva kunde diskutera ärenden med utredarna som också har kunskap om ungdomar med beteendeproblem och dels att ungdomar redan under utredningen kunde få kontakt med den socialsekreterare som skulle handlägga placeringen. Att HVB-hemsplaceringar sköts av specifika socialsekreterare som inte arbetar generellt med utredningar beskrivs som positivt då utredningsarbetet alltid riskerar att *"prioritera sig själv"*.

Vad gäller barnsekreterare (som ansvarar för barnet och kontakten med de biologiska föräldrarna) och familjehemssekreterare (som har kontakt med och ger stöd till familjehemmen) ges olika beskrivningar. Någon ger uttryck för att rollerna behöver förtydligas och separeras i högre utsträckning medan någon annan i och för sig uttrycker att rollerna behöver förtydligas men inte nödvändigtvis separeras. Det skulle vara önskvärt att ge mer spetskunskap till barnsekreterare och familjehemssekreterare så att kompetensen skiljer sig åt och är adekvat för arbetsuppgiften. Från barnsekreterarhåll beskrivs en fördel med den *"nya"* uppdelningen vara att barnen signalerar att det är positivt att ha en *"egen"* socialsekreterare och de hör t.ex. oftare av sig på eget initiativ. Inom enheten finns en känsla av att antalet familjehemssekreterare och barnsekreterare kan ha varit underdimensionerat en längre tid då det även innan 2015 var det svårt att hinna med allt *"man hade en sportlig chans att hinna om man jobbade heltid och inte var sjuk"*.

Barnsekreterarna beskrivs ha mycket svårt att hinna med sina arbetsuppgifter och detta gäller särskilt det senaste året. De prioriterar att *"ha koll på sina ärenden"* men uppger att de inte hinner genomföra överväganden och utredningar i tid. Arbetsituationen beskrivs frustrerande utifrån en önskan om yrkesstolthet där de både *"vill göra ett bra jobb och följa lagstiftningen"*. Den ansträngda arbetsituationen riskerar att tära extra på de som har längre arbetslivserfarenhet utifrån att dessa tar större ansvar för att de nyanställda ska trivas. Den lösningen fungerar under en kortare period men nu har det blivit mer av ett permanent tillstånd säger en av socialsekreterarna. Även familjehemssekreterare beskriver att de inte hinner utföra sitt arbete vilket bedöms leda till att arbetet med tillsyn av familjehem stannar upp samt att vissa arbetsuppgifter läggs på barnsekreterarna. Det finns en önskan om att jobba *"djupare"* med de placerade barnen t.ex. prata om deras ursprung och livssituation och arbeta mer tvärtprofessionellt med t.ex. pedagoger och psykologer. En styrka med placeringsenheten beskrivs vara att det finns bra och tydliga rutiner som

har uppberedats under flera år, det är dock inte säkert att andra enheter har de nyaste versionerna av rutiner som skulle vara bra för dem att se.

Vad gäller uppföljningar i form av överväganden tyder nedanstående stickprov, se tabell 10, på att enheten i dagsläget inte följer lagkravet om uppföljning inom sex månader för barn placerade enligt SoL och 2 § LVU (6 kap. 8 & SoL, 13 § LVU). I de fall överväganden inte sker inom sex månader rör det sig dock endast om en månads fördröjning.

Tabell 10. Uppföljning av placeringar (Beräknat utifrån slumpmässigt valda placeringar som pågick under 2015)

År plac. start	Ålder senaste övervägande omprövning	Typ	Lagrum	Antal månader mellan senaste uppföljning	Samtal med barnet sedan senaste övervägande
2003	16 år	Familjehem	SoL	7 månader	2 enskilda samtal
2011	8 år	Familjehem	SoL	7 månader	2 enskilda samtal
2008	10 år	Familjehem	SoL	5 månader	1 enskilt samtal plus ett telefonsamtal
2014	7 år	Familjehem	SoL	4 månader	Endast observationer pga barnets funktionshinder
2010	11 år	Familjehem	SoL	6 månader	Fortlöpande kontakter (ej specificerat)
2012	17 år	Familjehem	SoL	7 månader	2 enskilda samtal plus löpande kontakt
2015	14 år	Familjehem	SoL	7 månader	1 enskilt samtal plus löpande kontakt
2015	17 år	Familjehem	SoL	Första övervägande 3 månader efter plac.	1 enskilt samtal plus löpande kontakt
2014	14 år	Familjehem	SoL	6 månader	2 telefonsamtal
2006	15 år	Familjehem	LVU §2	6 månader	3 enskilda samtal
2006	12 år	Familjehem	LVU §2	5 månader	2 enskilda och 2 andra samtal
2015	17 år	HVB	SoL	Första övervägande 6 månader efter plac.	2 enskilda och 2 andra samtal

Ett stort problem beskrivs vara att det är för få rekryterare som utreder nya familjehem vilket leder till ett stopp i processen och det finns en förhoppning om att enheten ska komma till rätta med detta så att de tillfälliga placeringarna inte blir så många.

Familjerätten

Enhetschefen för familjerätten beskriver att de tillhör barnspåret inom socialtjänsten men upplever sig ligga längre ifrån de andra enheterna då de inte tillhör samma naturliga kedja som mottagning, utredning, enheten för stödinsatser och placeringsenheten. Enheten har nästan haft full bemanning under hösten 2015 men mer än hälften av personalstyrkan har rekryterats det senaste året. En konsekvens av att många nya har introducerats är att enheten prioriterat bort ej lagstadgad verksamhet t.ex. barngrupper för barn med separerade föräldrar. Detta bedöms kunna starta igen under 2016. Vad gäller arbetsbelastning uppger enhetschefen att särskilt vårdnadsutredningar och

snabbyttranden har ökat, se tabell 10, vilket är arbetsuppgifter som är tidskrävande. Denna ökning av arbetsuppgifter har inte lett till ökad personalstyrka.

Tabell 11. Arbetsbelastning för vissa uppgifter inom familjerätten under 2012 och 2015

Arbetsuppgifter	2012	2015
Vårdnadsutredningar	65	103
Umgängesstöd	5	33
Faderskap	723	734
Samarbetsamtal	122	125
Screeningssamtal inför samarbetsamtal	244	250
Snabbyttranden	83	115
Avtal vårdnad/boende/umgänge	52	37
Medgivande adoption	9	5
Föräldraskapsbekräftelse	0	5

Socialekreterarna på familjerätten beskriver att de har haft hög arbetsbelastning under en tid vilket resulterat i att de vid flera tillfällen ansökt om förlängd utredningstid hos tingsrätten. Socialekreterarna upplever dock att arbetsbelastningen varierar över tid och att det periodvis finns tid för återhämtning där de kan arbeta ikapp. Under hög arbetsbelastning beskriver de att tiden för reflektion och planering begränsas vilket riskerar att leda till ineffektivitet då de i efterhand upptäcker att vissa arbetsmoment blev mer omfattande än vad som varit nödvändigt. Vid hög arbetsbelastning prioriteras samtal med barn och föräldrar och skrivtiden begränsas. Även detta leder till en viss ineffektivitet då det tar längre tid och är svårare att dokumentera om det gått lång tid sedan samtalen genomfördes. Socialekreterarna påpekar att familjerättens arbete till stor del består av arbetsuppgifter som inte syns t.ex. samarbetsamtal och rådgivande telefonsamtal vilket gör att statistik över yttranden och utredningar inte är ett tillräckligt mått för att beskriva arbetsbelastningen.

Hur ser mentorer/samordnare på sin roll?

Alla enheter utom familjerätten har en samordnare (mottagningsenheten, enheten för stödinsatser och placeringsenheten) eller mentor (utredningsenheterna). Vissa av arbetsuppgifterna är desamma för alla mentorer och samordnare: att fördela ärenden, introducera nyanställda, vara ett "bollplank" i vardagen för socialekreterarna samt ärendehandleda och hålla sig uppdaterade vad gäller arbetsbelastningen inom enheten. Sedan har vissa även ansvar för ärendehandledning i grupp, täcker upp för anställda som är sjuka, sammanställer statistik och till viss del utformar och uppdaterar rutiner.

Att ha egna ärenden och samtidigt vara samordnare beskrivs fungera väl när uppdraget är tydligt avgränsat. Samtidigt finns tankar på att det skulle vara att föredra en mer renodlad samordnarroll där det finns mer utrymme för att introducera nyanställda samt erbjuda stöd till socialekreterarna. Det finns också en risk som samordnare att ta på sig för många egna ärenden när socialekreterarna är under hög arbetsbelastning. Det beskrivs vara dubbelt med att samordnarrollen är ett tidsbegränsat uppdrag där en fördel t.ex. är att det är möjligt att gå tillbaka till sin ordinarie tjänst om rollen som samordnare känns för betungande samtidigt kan det vara svårt att under en period ha en

roll som innebär att man ska handleda sina tidigare kollegor och sedan gå tillbaka till att vara kollega igen.

Uppdraget som samordnare/mentor har inte varit helt tydligt. För vissa enheter finns arbetsbeskrivningar och avgränsningar gentemot enhetschefen medan det för andra enheter är mer oklart. Även namnet mentor/samordnare kan ses som delvis vilseledande när rollen innebär ansvar för ärendefördelning och handledning. Ordet mentor leder snarare tankarna till att en erfaren kollega handleder nyanställda och rollen innebär mer än så. Även om det skulle finnas fördelar med en enhetlighet där det blir mer tydligt påtalar mentorerna/samordnarna att det kan finnas olika behov inom de olika enheterna.

Arbetsfördelning, samverkan och överlämningar

Organisatorisk sårbarhet om inte samverkan och överlämningar fungerar

Att en kedja inte är starkare än sin svagaste länk påtalas som ett problem med nuvarande organisation. En högt specialiserad organisation bygger på god samverkan med ett välfungerande flöde mellan enheterna. Hela organisationen påverkas negativt när någon av enheterna inte fungerar optimalt. De barn och föräldrar som har kontakt med socialtjänsten riskerar att hamna i ett glapp mellan enheterna när överlämningen inte fungerar.

För att förbättra samverkan efterfrågas rutiner för överlämning, vilket också finns, men samtidigt beskrivs dessa lätt bli för omfattade/detaljerade vilket kan medföra ineffektivitet då överlämningar behöver anpassas efter de individuella ärendena. Flera socialsekreterare tar också upp problemet med att rutiner som gäller flera enheter inte har utformats i samverkan mellan enheterna "*det finns en rutin som dom inte har sett men som gäller båda grupperna*". De rutiner som finns beskrivs främst gälla respektive enhets arbetsuppgifter eller överlämningar och inte syfte/målsättning för respektive enhets arbetsuppgifter eller någon helhetssyn gällande verksamhetens uppdrag.

När samarbete och överlämningar fungerar bra beskrivs dessa:

- som smidiga utan glapp där familjerna får snabb kontakt med sin nya socialsekreterare,
- anpassade efter det specifika ärendet vad gäller omfattning och kan innebära allt från ett telefonsamtal mellan socialsekreterarna till ett flertal möten där barn och föräldrar deltar,
- bygga på personkännedom eftersom det beskrivs lättare att samarbete med någon man känner till samt
- flexibla i tid dvs. i vissa fall arbetar socialsekreterare från olika enheter parallellt och i vissa fall överlämnas ärendet när den ena enheten avslutar sitt uppdrag och den andra tar vid.

Några svaga punkter

- *Överlämningar mellan utredningsenheterna till placeringsenheten när barn placerats i familjehem under utredningstiden.* Dessa överlämningar beskrivs från flera håll som problematiska. Rutinen säger att överlämning ska ske först efter att medgivandeutredningen är färdig vilket kan ta lång tid eftersom rekryterarna på placeringsenheten inte hinner med. En allvarlig konsekvens av detta är att stödet till familjehem blir bristfälligt och det uttrycks oro för att detta ska leda till att familjehem säger upp sina uppdrag. Ett annat problem beskrivs vara den stora omställning det kan bli för familjehem när placeringsenheten tar över och tillämpar deras rutiner. Då utredningsenheten många gånger gör individuella

bedömningar kan det av familjehem upplevas som att placeringsenhetens rutiner blir en åtstramning. Placeringsenheten tar å sin sida upp att föräldrars samtycke många gånger upplevs vara vaga när ärenden lämnas över vilket gör det svårjobbade och ökar risken för sammanbrott. Ibland har föräldrar inte heller fått information om föräldraavgiften och att vårdnadsöverflytt kan bli aktuellt. En önskan från utredningsgruppen är att en familjehemssekreterare kommer in tidigare som medhandläggare.

- *Att ansökningar om stöd nedprioriteras.* Detta problem lyfts från flera enheter, inte bara av utredningsenheterna som är ansvariga för detta i den nuvarande organisationen. Vem som organisatoriskt har utrett ansökningar har varierat men ett "snabbspår" efterfrågas för enklare ansökningar så att familjer får snabb hjälp. Detsamma gäller tidiga insatser och då särskilt kopplat till socialt utsatta områden.
- *Samverkan mellan familjerätten och övriga enheter, särskilt utredningsenheterna.* Detta gäller både att hämta in varandras utredningar samt att i vissa fall kunna genomföra gemensamma samtal när utredningar pågår parallellt för att minska antalet personer som barn behöver träffa samt nyttja socialtjänstens resurser optimalt. Familjerätten beskrivs olyckligtvis, såväl av dem själva som av andra enheter, ha hamnat utanför barnspåret.
- *Utredningsenhetens svårigheter att få en stabil personalstyrka.* Detta återkommer som ett orosområde från flera enheter och en fråga som lyfts är om en renodlad utredningstjänst är för betungande då personalomsättningen på utredningsgruppen varit hög under många år.
- *Enhetschefernas möjlighet att arbeta med kvalitetsutveckling* inom sina enheter och övergripande för "barnspåret". De flesta enhetschefer är väl medvetna om vilka områden som är angelägna att arbeta med för att förbättra kvalitén men har inte utrymme att fokusera på detta bl.a. utifrån att deras tid upptas av den operativa nivån.
- *Anmälningar i pågående ärenden.* Från mottagningen lyfts att de olika enheterna har olika rutiner för hur överlämningen från dem ska ske när det inkommer anmälningar i pågående ärenden och från enheter som tar emot anmälningar påpekas att detta kan ske på olika sätt t.ex. i mina meddelanden, via journalen eller i pappersform.
- *Arbetsbelastning är för hög och motverkar samarbete.* Socialsekreterarna beskriver en medvetenhet om arbetssituationen på de andra enheterna vilket beskrivs leda till att de inte "vill störa" eller "inte vill vara till besvär". Det kan t.ex. innebära att socialsekreterare på mottagningsfunktionen inte vill belasta en socialsekreterare på utredningsenheterna vid en förhandsbedömning trots att den utredande socialsekreteraren har god kännedom om barnet. Arbetsbelastningen leder också till att de erfarna socialsekreterarna får ta stort ansvar och kompensera för vakanser.
- *Dokumentationen bedöms ta för mycket tid.* Det finns en frustration över att det sociala arbetet krymper till förmån för administrativa uppgifter och strategier för att dra ned på dokumentationstid efterfrågas.
- *Stöd till biologiska föräldrar.* Från flera enheter lyfts att stödet till föräldrar som får sina barn placerade i samhällsvård är bristfälligt. I dagsläget är det barnsekreterare på placeringsenheten som är ansvariga och de ger uttryck för att kontakten med biologiska föräldrar tar mycket tid men handlar främst om umgängesfrågor mm. och inte om stöd utifrån de brister som framkommit i föräldraförmågan. Detta stöd låg under en period på enheten för stödinsatser men det fungerade inte så bra då föräldrarna ville ha kontakt med den som ansvarar för deras barn och kan påverka barnets placering.

- *Bristande kunskap om varandras arbetsuppgifter (vem gör vad).* Socialsekreterare från de olika enheterna tar upp att de har förväntningar på vad de andra enheterna ska utföra. Ibland motsvarar deras förväntningar inte de andra enheternas arbetsuppgifter. Att mötas mer mellan enheterna tas upp som ett förslag på hur samarbetet kan utvecklas och förväntningarna bli mer realistiska. Att någon har förväntningar på en beskrivs inte alltid vara ett problem men *"vi behöver mötas för att få reda på det"*. För nyutbildade socialsekreterare beskrivs bristande kunskap om hela arbetsflödet som ett problem. Socialsekreterare beskriver att barn och föräldrar ibland hänvisas runt inom organisationen vilket hanteras olika. Vissa hänvisar tillbaka medan andra försöker lösa situationen av hänsyn till familjen. Någon socialsekreterare lyfter att vem som ska göra vad även känns oklart på enhetschefsnivå då enhetscheferna ibland vacklar i vilka arbetsuppgifter de tycker tillhör deras enhet *"om det blir rörigt för oss måste det bli väldigt rörigt för familjerna"*.
- *Bristande personkännedom inom verksamheten.* Flera socialsekreterare tar upp att de på grund av den höga personalomsättningen inte längre vet vilka som arbetar på de andra enheterna vilket försvårar ett gott samarbete *"har man fått en relation till någon så går det lättare andra gången att gå dit."*
- *Barnsamtal genomförs inte alltid av den som känner barnet.* Flera socialsekreterare från olika enheter tar upp att det skulle vara en fördel om den som känner barnet bäst genomför samtal vilket t.ex. skulle innebära att även behandlare skulle vara behjälpliga vid barnsamtal.
- *Mer omfattande eftervård till ungdomar efter placering behövs.* Flera ungdomar som avslutar en placering beskrivs inte fungera vare sig i en skolmiljö eller på en arbetsplats och det skulle behövas bra eftervård till dessa.
- *Tillgång till akut stöd i situationer med hot och våld eller efter svåra beslut.* Flera socialsekreterare tar upp att de inte vet vem de kan få stöd av om något inträffar sent på en eftermiddag eller för socialjourens personal på obekvämt arbetstid. Stöd behövs även efter svåra beslut för att *"hålla i längden"*. Socialsekreterare uttrycker att det antagligen finns någon handlingsplan för hot och våld men de känner inte till den.

Administrativa arbetsuppgifter och rutiner

Utifrån såväl problemet med att rekrytera socionomer som socialsekreterarnas upplevelse av att arbetet innehåller allt för mycket dokumentation är det rimligt att se över om socialsekreterarna idag utför arbetsuppgifter som skulle kunna göras av någon annan. Socialsekreterarna påtalar att dessa arbetsuppgifter skulle kunna skötas av administratörer: sortera post, lägga upp hushållsbilder i ProCapita, begära utdrag ur misstanke- och belastningsregistret, boka samtalsrum, genomföra referenssamtal, tanka bilar, skicka konsultationsdokument, följa upp barn där det skett vårdnadsöverflytt (sker en gång per år), skicka kallelser, skriva avtal med familjehem och kontaktfamiljer, hantera kvitton från familjehem, beställ- rensa och arkivera akter, hålla arkivet i bra ordning, begära in handlingar från hälso- och sjukvården, skriva enkla körkortsytranden och skriva ut journaler som begärs ut.

Från flera enheter påtalar att det är bristande struktur kring rutiner. I vissa fall finns flera versioner av samma rutin vilket gör det svårt att veta vilken som gäller. Rutinerna finns också på olika platser (i mappen, som brevmall i ProCapita eller utskickade via e-post) vilket skapar en oordning. Det blir svårt att hålla reda på vilka rutiner som gäller *"jag orkar inte"*. Strukturen för rutiner skiljer sig mellan olika

enheter och t.ex. placeringsenheten beskriver att de har bra rutiner som upparbetats under flera år medan andra enheter upplever att det skulle behövas fler rutiner.

Arbetsfördelning ur ett "brukarperspektiv"

Inga intervjuer har genomförts med klienter så ett direkt brukarperspektiv finns inte i denna översyn. Socialsekreterare påtalar att de är medvetna om att det ur ett barnperspektiv antagligen skulle vara bättre att verksamheten inte skulle vara så funktionsindeldad. Någon ger uttryck för att organisationen är bra arbetsmiljömässigt då det finns möjlighet att specialisera sig inom ett område men för familjerna och samverkanspartners lyfts frågan om en geografisk områdesindeldad organisation skulle vara bättre. Organisationen innebär att barn och deras föräldrar byter socialsekreterare flera gånger vilket i kombination med att olika socialsekreterare kan ha "olika tank" riskerar att leda till förvirring för familjerna. Även här beskrivs tidsbristen ha betydelse. Många gånger finns det tidigare dokumentation om barnen men socialsekreterarna beskriver att de inte hinner läsa på och ta del av tidigare socialsekreterares bedömningar i den utsträckning som behövs.

Utbildning och behov av stöd

Generellt beskriver de socialsekreterare som har intervjuats att de får förhållandevis bra utbildningar och sällan nekas att delta på något de efterfrågar. Det saknas dock en påbyggnadsutbildning på högskolenivå, tid för reflektion och tid att ta del av ny kunskap (vilket idag sker på fritiden). Ett annat problem upplevs vara organisationens mottaglighet för att ta tillvara på de kunskaper som erhålls via olika utbildningar och bristen på alternativa karriärvägar. Om det inte finns möjlighet att tillämpa den kunskap som förmedlas via utbildningar riskerar utbildningarna att leda till frustration istället för utveckling. Ett exempel som anges är MI-utbildning där arbetsbelastningen lett till att arbetet stannat av och socialsekreterarna trots utbildning inte känner att de kan tillämpa metoden "*jag är trött på att gå på utbildningar och så vet man inte hur vi ska använda det i jobbet*".

Önskemål om utbildning omfattar:

- Samtalsteknik, vägledande samtal och barnsamtal.
- Övergripande utbildning i ProCapita för att även kunna utföra arbetsuppgifter som normalt inte tillhör den egna enheten.
- Kunskap om olika typer av problematik t.ex. hederrelaterat våld, föräldrar med utvecklingsstörning, föräldrar i konflikt, föräldrar med substansberoende, föräldrar med psykisk ohälsa eller olika målgrupper som t.ex. spädbarn.

Vad gäller stöd så varierar upplevelsen av tillgång på stöd från mentorer/samordnare och enhetschefer. Det är inte heller alltid tydligt vad som tillhör enhetschefens arbetsuppgifter och mentorns/samordnarens arbetsuppgifter och även när det finns tydliga rutiner kring detta skapas en otydlighet utifrån att dessa rutiner inte följs. Flera socialsekreterare uttrycker att de fått bra stöd av sina mentorer/samordnare men att dessa lätt "*äts upp*" av att introducera ny personal samt att även mentorer/samordnare och enhetschefer har hög arbetsbelastning vilket kan leda till att socialsekreterarna inte vill störa i onödan. För socialjouren är det oklart vem som kan ge handledning i svåra ärenden efter kontorstid. Personalen har hittills ringt sin samordnare om de behövt handledning. Det stöd socialsekreterarna uppfattar att det får utifrån rådande situation med hög arbetsbelastning är att enhetschef samt samordnaren/mentorn håller sig uppdaterade om arbetsbelastningen och erbjuder stöd i att prioritera ärenden. Att gå igenom sina ärenden kan dock skapa en känsla av att bli granskad utifrån att de arbetsuppgifter som ska utföras inte är färdiga i tid.

För placeringsenheten lyfts frågan om det verkligen finns behov av en samordnare nu när de fått tre enhetschefer istället för en.

Vad har verksamheten för övergripande mål

Flera socialsekreterare tar upp att de saknar en diskussion på högre nivå som handlar om hur organisationen som helhet kan leverera bästa möjliga stöd till barn och deras föräldrar. Läget under hösten beskrivs ha varit extremt kritiskt. Gemensamt för intervjuer med socialsekreterare från alla enheter är en beskrivning av hög arbetsbelastning. Det uppges påverka den enskilde socialsekreteraren negativt t.ex. i form av stress, känsla av otillfredsställelse och rädsla att göra fel men det beskrivs även påverka verksamheten och i förlängningen de familjer som man möter *"brukarperspektivet försvinner när vi är så överbelastade"*. Arbetsbelastningen beskrivs leda till att varje enhet *"skyddar sig själv"* eftersom fler arbetsuppgifter känns övermäktigt vilket skapar klyftor mellan enheterna *"ju mer pressat läge desto svårare blir det och man håller på sina gränser"*. Fokus beskrivs hamna på arbetsuppgifterna och *"vem som ska göra vad"* istället för på klienterna och ett *"barnfokus"*. Några uttrycker en önskan om en mer samlad socialtjänst för barnspåret *"man måste komma ihåg att vi är en socialtjänst utåt."* Det uppges egentligen inte vara ett problem att utföra arbetsuppgifter som tillhör en annan enhet och anpassa sig efter klienternas behov. När en socialsekreterare känner barnet uppfattas detta istället som en fördel. Problemet beskrivs snarare handla om arbetsbelastning.

Diskussion och förslag till förändringar

Nedanstående avsnitt är en diskussion kring vad som framkommit i översikteten och utmynnar i några förslag till möjliga förändringar. Det är viktigt att poängtera att det inte finns några enkla lösningar på den svåra arbetssituation som råder inom den sociala barnvården. Det finns inte heller någon entydig forskning att luta sig mot vad gäller hur socialtjänsten bör vara organiserad. Förslagen som ges i denna diskussion är med reservation för att de chefer som leder arbetet och de socialsekreterare som utför arbetet gentemot klienterna är de som egentligen bäst kan bedöma vad som behöver förändras. De behöver dock relevant och konkret information om läget inom organisationen vilket förhoppningen denna översikt i någon mån kan bidra med.

Hög arbetsbelastning, svårigheter att uppfylla de lagstadgade kraven och otydliga mål

Fokus i denna översyn har inte primärt varit arbetssituationen. Då den överskuggar socialsekreterarnas, mentorernas, samordnarnas och enhetschefernas möjlighet att genomföra sina arbetsuppgifter samt påverkar samverkan mellan enheterna och arbetsfördelningen ur ett resursperspektiv är det dock orimligt att inte beakta dess konsekvenser. Genomgående i denna översyn beskrivs stora svårigheter för enheterna att utföra de lagstadgade arbetsuppgifterna. Detta beskrivs leda till motsättningar mellan enheterna samt stress, frustration och missnöje med arbetssituationen.

Personalsituationen på barnenheterna som arbetar med myndighetsutövning är på inget sätt unik för Sundsvall. Runt om i Sverige rapporteras om hög personalomsättning och svårigheter att tillsätta vakanta tjänster (SKL, 2015). Bland kvinnor ligger socialsekreterare på listan bland de tio yrken som har högst risk att påbörja ett sjukfall med en psykisk diagnos (Försäkringskassan, 2014) och högst upp på listan över alla yrken på arbetsmarknaden med högst andel sjukfall på grund av stress (Vision, 2016). I en enkätstudie som besvarades av 1841 socialsekreterare som arbetar med barn och genomfördes 2014, av Novus på uppdrag av Akademikerförbundet SSR, uppgav 53 % av socialsekreterarna att arbetsbelastningen var så hög att de inte hann med sina arbetsuppgifter och 38 % att den var så hög att de knappt hann med sina arbetsuppgifter. Totalt 73 % hade under de senaste två åren allvarligt övervägt att söka arbete utanför socialtjänsten (Akademikerförbundet SSR, 2014). Arbetsbelastningen och bristande organisation var det man var särskilt missnöjd med. Av de tillfrågade upplevde 69 % att arbetsbelastningen ökat det senaste året vilket bl.a. resulterat i ökad stress, svårigheter att göra ett bra jobb, svårigheter att få erfaren personal, fler som sagt upp sig, svårt att tillsätta tjänster och ökade sjukskrivningar (ibid).

Nationellt beskrivs synen på optimering av resurser inom offentlig sektor ha förändrats de senaste tjugo åren. Sedan 1990-talet har politiker och ledning inom offentlig sektor menat att förbättrade resultat kan uppnås utan extra resurstillskott. "New public Management" (NPM) har haft stort genomslag i Sverige och har överordnats mer professionella verksamhetsregimer (Astvik & Melin, 2013). Ett decentraliserat resultat- och kostnadsansvar med ständiga rationaliseringar har inneburit ökade arbetskrav för anställda inom offentlig sektor där otillräckliga resurser och hög arbetsbelastning leder till stress för de anställda. Socialsekreterare som arbetar inom den sociala barnvården har beskrivits som särskilt utsatta. En oroande del i denna översyn är den nästintill eniga bilden av en hög arbetsbelastning som inte kan hanteras inom den formella arbetstiden. De socialsekreterare som intervjuats beskriver, mer eller mindre medvetet, strategier för att hantera detta. Astvik & Melin (2013) har studerat socialsekreterares individuella och kollektiva

coopingstrategier för att hantera höga krav i arbetet och deras resultat liknar den beskrivning socialsekreterare ger i denna översyn. Astvik och Melin (2013) kunde urskilja fem olika sätt att hantera för hög arbetsbelastning:

1. *kompensatoriska strategier* dvs. att töja på sina egna gränser för att hantera obalansen mellan arbetskrav och tillgängliga resurser,
2. *kravsänkande strategier* dvs. att sänka kvalitetsanspråken i arbetet,
3. *disengagemang* dvs. att fysiskt, kognitivt och emotionellt dra sig tillbaka från sitt arbete,
4. *voice* dvs. att protestera individuellt eller kollektivt gentemot arbetssituationen samt
5. *exit*, att lämna sitt arbete.

De kompensatoriska strategier som socialsekreterarna i denna översyn uppger sig använda handlar t.ex. om att arbeta övertid, inte ta så långa raster etc. Denna typ av strategier beskrivs i forskning kunna utlösa stressrelaterade symptom som trötthet och ett minskat välbefinnande. Kompensatoriska strategier har visat sig fungera dåligt övertid då prestationsnivån i längden kan bli sämre (Astvik & Melin, 2013). När denna strategi inte räcker riskerar det att leda till kravsänkande strategier som socialsekreterarna i denna översyn t.ex. beskriver i form bristande dokumentation, att endast tillhandahålla lagstadgade insatser, att dra ner antalet möten med barn och deras föräldrar till ett minimiantal osv. Såsom tidigare studier visat är det hög risk att detta skapar en känsla av djup otillfredsställelse över arbetssituationen. Glappet mellan vad socialsekreterarna ville utträta när de valde sitt yrke och vad de upplever sig kunna utträta blir smärtsamt stort vilket flera socialsekreterare i Sundsvall beskriver. Det blir i översynen tydligt att individerna dvs. socialsekreterarna, mentorerna, samordnarna och cheferna gör vad de kan för att lösa arbetssituationen men det räcker inte.

En annan strategi för att hantera en alltför tung arbetsbörda är att undvika ansvar (Astvik och Melin, 2013) genom att se till att t.ex. en enhetschef eller teamledare tar ansvar. Även denna strategi tenderar att synas i översynen men främst i form av att socialsekreterare diskuterar vilken enhet som ska bära ansvaret för ärenden utifrån ett verksamhetsperspektiv t.ex. vid överlämningar mellan enheter. Frågan vem som är ansvarig om något inträffar väcks och diskuteras mer utifrån ett verksamhetsperspektiv än ett klientperspektiv där ingen tenderar att vilja stå som ansvarig för vissa ärenden när arbetsbördan är tung.

En annan fråga som väcks av såväl socialsekreterare som enhetschefer är de respektive enheternas, och verksamheten i sin helhet, bristande mål dvs. vad vill enheterna uppnå med sitt arbete? Detta visar sig även språkligt i intervjuerna då respektive enhets, eller olika funktioners, konkreta arbetsuppgifter och uppdrag beskrivs men med en avsaknad av målbeskrivning. Astvik och Melin (2013) menar att deras studie tyder på att balansen mellan individers/klienters ansvar och samhällets ansvar tenderar att gå från en professionell och politisk fråga till en fråga om reglering av arbetsbelastning för socialsekreterarna utifrån den arbetssituation som råder. I denna översikt poängterar flera socialsekreterare att fokus inte längre ligger på klienternas behov och rättigheter utan på hur respektive enhet och socialsekreterare ska kunna skydda sig själva vid en orimlig arbetsbelastning. Vad som är bäst för barnen och deras föräldrar samt hur detta kan uppnås tenderar då att hamna i skymundan. Den höga arbetsbelastningen och försök till rationalisering av socialt arbete tycks tvinga socialarbetare till strategier som går emot deras professionella anspråk och bedömningar av god kvalitet (Astvik & Melin, 2013). Ur detta perspektiv kan det vara av intresse att ta

del av hur socialt arbete kan definieras och på vilket sätt detta kan kopplas till mål för de respektive enheterna för att återgå till en professionell målsättning. Ett exempel att utgå från skulle kunna vara akademikerförbundenet SSR:s definition av socialt arbete:

”Socialt arbete är en praktikbaserad profession och en akademisk disciplin som verkar för social förändring och utveckling, social sammanhållning, skydd och stöd för utsatta, empowerment och frigörelse av människors resurser. Mänskliga rättigheter, social rättvisa, barnets bästa, kollektivt ansvar samt respekt för mångfald är centrala principer för socialt arbete. Med utgångspunkt i teorier för socialt arbete, samhällsvetenskap, humaniora och urfolkens kunskap strävar professionen efter att involvera människor och påverka strukturer, för att möta utmaningar i livet och öka välbefinnandet.”

(Akademikerförbundet SSR:s översättning av den internationella definitionen av socialt arbete)

Det är mycket svårt att föreslå några enkla lösningar för att komma till rätta med den situation av verksamhetsfokus och bristande klientfokus som beskrivs då denna anges vara kopplad till arbetsbelastningen. Personalomsättningen är hög och många tjänster fortsätter att vara vakanta trots försök till rekrytering. Några förslag till förändringar är:

- Att, med utgångspunkt i de arbetsuppgifter som socialsekreterare i denna översyn beskriver att någon annan kan utföra, så snabbt som möjligt anställa administrativ personal vilket kan frigöra arbetstid för socialsekreterarna att arbeta med barn och deras föräldrar. Forskning har visat att det administrativa arbetet tar allt mer tid inom offentlig sektor (Forsell & Ivarsson Westerberg, 2014). Detta har även påtalas från SKL. I en nyligen genomförd enkätundersökning svarade 59 % av de tillfrågade kommunerna att det finns arbetsuppgifter inom myndighetsutövningen i den sociala barnvården som skulle kunna utföras av administratörer (SKL, 2015b).
- Att arbeta med kvalitet och mål såväl inom enheterna som övergripande för hela barnspåret. I detta arbete behöver som någon socialsekreterare uttryckte ”helhetligheten” inom barnspåret komma tillbaka.
- Att arbeta med och definiera vilken nivå av dokumentation som är rimlig och om det är möjligt införa tekniska hjälpmedel för att minska dokumentationstiden för att frigöra arbetstid då socialsekreterarna kan arbeta med sitt kärnuppdrag dvs. att träffa klienterna.
- Att se över vad socialsekreterarna önskar för stöd för att vilja stanna på arbetsplatsen där t.ex. löneförhöjning, fungerade fysiska arbetsplatser med ett begränsat antal personer per rum, ett tak för antal ärenden samt stöd i svåra arbetsuppgifter och i samband med hot eller våld efterfrågas.

Organisationen, överlämningar samt arbetsfördelning mellan enheterna

Organisationen var inte i fokus vid denna översyn. Utifrån de intervjuer som genomförts blir dock organisationsperspektivet viktigt och har varit närvarande om än indirekt genom diskussioner om arbetsfördelning (vem som ska utföra olika arbetsuppgifter) och överlämningar (hur kan ett flöde inom barnspåret skapas vid en multispecialiserad organisation). Individ- och familjeomsorgen i Sveriges socialtjänster har sedan 1980-talet gått från ett generalistiskt och integrerat arbetssätt mot en allt mer specialiserad verksamhet. Majoriteten av Sveriges socialtjänster är problembaserat specialiserade (där t.ex. försörjningsstöd, stöd till barn och deras familjer samt stöd till vuxna med

substansberoende särskiljs) eller multispecialiserade (både problembaserat specialiserat och funktionsindelad utifrån arbetsuppgift t.ex. mottagning, utredning och insatser). Endast ett fåtal kommuner har kvar en integrerad organisation (Perlinski, 2010). I förhållande till socialtjänstlagens holistiska synsätt kan denna organisationsförändring beskrivas som ett paradigmskifte. Tydliga förklaringar till denna förändring är svåra att finna och det finns inte några vetenskapliga belägg för att detta är det bästa sättet att organisera sig (Blom m.fl., 2011). Snarare pekar forskning, även om den gäller få kommuner, på att en integrerad organisation har fördelar såväl ur ett socialsekreterarperspektiv (t.ex. i form av mer relevanta och individuellt anpassade insatser, etablering av bärande relationer, utveckling av professionell kompetens m.m.) som ur ett brukarperspektiv (t.ex. i form av färre socialsekreteraryten, upplevelse av att socialsekreterare har en helhetssyn, större nöjdhet med resultaten m.m.) (Blom m.fl., 2011). Blom m.fl. (ibid) menar att det ligger nära till hands att anta att specialiseringen bygger på en föreställning om att socialt arbeta handlar om komplicerade problem där arbetsuppgiften uppfattas som avgränsbar och socialarbetaren blir extra kunnig på sitt område om det avgränsas vilket t.ex. kan antas fungera gällande försörjningsstöd. Om man istället antar att socialt arbete vad gäller barn och deras föräldrar handlar om komplexa problem med kombinationer av svårigheter är det svårare att avgränsa denna arbetsuppgift. Författarna menar att komplexiteten inte går att organisera bort utan att socialarbetare istället bör ges möjlighet att arbeta med flera arbetsuppgifter såsom utredning och insatser, arbeta med olika klientkategorier och problem, i hög grad ha delegation att fatta beslut, kunna etablera bärande relationer med klienterna samt erbjuda individuellt anpassade insatser (ibid).

Som nämnts tidigare har NPM fått stort genomslag i offentlig sektor i Sverige och en grundtanke här är att den offentliga sektorn blir mer effektiv om den använder samma styr- och ledningsinstrument som affärsdrivande företag (Johansson, 2002). Det finns olika teoretiska aspekter för att analysera socialtjänstens organisation t.ex. "Human Service Organizations (HSO)" eller "Street Level Bureaucracy" (någon omfattande teordiskussion kommer inte att föras här, för den som är intresserad hänvisas till litteratur inom ämnet). Inom HCO beskrivs det vara centralt för människovårdande organisationer att dess legitimitet bygger på att de förväntas kunna öka välbefinnandet för människor i behov av stöd, att de genomsyras av mer moraliska än tekniska frågor och ofta berör klienters innersta liv. Utifrån Street Level Bureaucracy begreppet poängteras de anställdas relativt stora handlingsfrihet och deras beslutsbefogenhet i kombination med det direkta mötet med klienter. De professionella är visserligen underställda verksamhetens regler men får utrymme för egna bedömningar.

Vad särskiljer en organisation som arbetar med människor? Socialtjänsten uppdrag skiljer sig åt och frågan är om socialtjänsten kan organisera alla sina verksamheter likadant är därmed relevant. Moren (1992) använder begreppen livsanpassning (social service och försörjningsstöd) samt livsombildning (mänskligt bistånd och behandling) och menar att dessa inte nödvändigtvis bör organiseras likadant. Myndighetsutövningen inom barnområdet i Sundsvalls socialtjänst är som i många andra kommuner multispecialiserad vilket får konsekvenser för verksamheten. I denna översikt tas fördelar med denna organisation upp främst ur de professionellas perspektiv då de upplever sig bli mer kompetenta på sitt arbetsområde vilket även bedöms gynna klienterna. Blom m.fl. (2011) anger just professionens perspektiv som en orsak till den specialisering som skett inom socialtjänsten då ett motiv varit att det blir för komplicerat för socialsekreterarna att arbeta med allt. Deras forskning tyder dock på att denna organisation inte blivit optimal varken för socialsekreterarna

eller för klienterna. Nackdelar med organisationen i Sundsvall som påtalas i denna översyn är att specialiseringen inte tenderar att fungera fullt ut i praktiken då flödet mellan enheterna inte fungerar vilket leder till glapp vid överlämningar samt att enheterna ändå genomför arbetsuppgifter de bedömer tillhör andra.

Återkommande i denna översikt att socialsekreterare beskriver att klientperspektivet har hamnat i skymundan för diskussioner om de olika enheternas arbetssituation och vilka arbetsuppgifter som enligt organisationen tillhör vilken enhet. Denna typ av koordineringsproblem riskerar att försvåra en sammanhållen process ur klienternas perspektiv. Ett annat problem beskrivs vara otydligheter vad gäller vem som ska utföra vissa arbetsuppgifter samt bristande rutiner för hur arbetsuppgifter som berör flera enheter ska genomföras. Klientrelationer kan ur ett organisationsperspektiv betraktas som av dubbel karaktär. Å ena sidan är det en relation mellan två individer, å andra sidan är det en relation mellan en organisation och dess klient. Organisationer tillåter sällan att människor behandlas som individer utan konstruerar klienter för att ärenden ska kunna definieras och hanteras (Johansson, 2002). I denna översikt framgår att det uppstår problem när organisationen inte tydligt kan definiera klienten och det uppstår förvirring över vem som bär ansvar för ärendet. Socialsekreterarna påtalar såväl gällande målgrupper (t.ex. föräldrar till barn som är placerade i samhällsvård) som gällande arbetsuppgifter (att utreda ansökningar om stöd och förebyggande arbete) att det i dagsläget faller mellan stolarna. Detta kan antingen bero på att det är oklart var i organisationen ansvaret ligger eller att den enhet som bär ansvaret inte hinner prioritera arbetsuppgiften. I några av intervjuerna i denna översyn uttrycks en önskan om att behålla ansvaret för klienter som egentligen enligt organisationen skulle överlämnas till en annan enhet. Det kan t.ex. gälla barn som har en öppenvårdsinsats och som sedan behöver utredas för en eventuell placering där socialsekreteraren på enheten för stödinsatser ger uttryck för att det, trots att det inte finns arbetsutrymme, är bättre att denne själv genomför utredningen än att ärendet lämnas över till en socialsekreterare på utredningsenheten som inte känner barnet. Även det omvända nämns när t.ex. en socialsekreterare från utredningsenheten avslutar utredningen med stödinsatser men misstänker att situationen kan förvärras och då krävs ett ingripande med stöd av LVU. Även i detta läge diskuteras vikten av att samma utredare som känner familjen genomför en eventuell ny utredning. I dessa lägen kan den nuvarande organisationen ifrågasättas.

Relationen mellan klient och socialsekreterare ser olika ut inom den nuvarande organisationen. En kritik som uttalats gentemot multispecialiserade organisationer är att de ökar antalet klientkontakter av begränsad karaktär vilket kan ifrågasättas då bärande och meningsfulla relationer till klienter ses som en central komponent i socialt arbete (Perlinski, 2010). I den nuvarande organisationen är det främst mottagningsenheten och utredningsenheterna som detta gäller. Enheten för stödinsatser och placeringsenheten har i hög grad långvariga kontakter med klienterna och utför såväl utredningar som ansvarar för genomförandet av insatser. Huruvida de "korta" kontakterna påverkar utredningsenheternas svårigheter att få en stabil personalsituation går dock inte att uttala sig om utifrån denna översikt. Ett generellt missnöje från flera enheter lyfts dock gällande upplevelsen av allt mindre tid till klientarbete.

SKL (2014) tar i sin handlingsplan upp att den sociala barnvården allt mer har kommit att arbeta med att bedöma anmälningar och genomföra utredningar och att det frivilliga och förebyggande arbetet därmed har hamnat i skymundan. Detta tas även upp av socialsekreterare i denna översyn

som en olycklig utveckling vilket i värsta fall leder till att familjers problem ökar och att de först när det inkommer anmälningar erbjuds stöd.

Några förslag till förändringar är:

- Att se över hur verksamheten kan organisera sig för att erbjuda bästa möjliga stöd till barn och familjehem när barn placeras i samhällsvård. Om den befintliga organisationen består behövs ett samarbete mellan utredningsenheterna och placeringsenheten utifrån ett barnperspektiv och inte verksamhetsperspektiv. Förslagsvis bör placeringsenheten kopplas på så snart en placering påbörjas (om den bedöms fortgå även efter utredningstiden).
- Att utveckla och prioritera arbetet med förbyggande insatser samt att snabbt behandla och erbjuda stöd till de familjer som ansöker om stöd. Detta kräver en diskussion om på vilket sätt detta stöd bäst kan erbjudas för att det ska utformas utifrån barnen och deras föräldrars behov och inte utifrån ett verksamhetsperspektiv. Flera socialsekreterare efterfrågar ett "snabbspår" för barn och föräldrar som ansöker om stöd samt ett utökat samarbete med samverkanspartners som skola, BVC etc.
- Att om den nuvarande multispecialiserade organisationen består undvika dubbelarbete genom att t.ex. förstärka samarbetet mellan familjerätten och utredningsenheterna.
- Att vid en multispecialiserad verksamhet erbjuda nyanställda med begränsad erfarenhet av att arbeta inom socialtjänsten en introduktionstid som omfattar arbete inom de olika enheterna för att de ska erhålla en förståelse för hela kedjan.
- Att i någon form se till att information om vilka som arbetar i verksamheten hålls uppdaterad. Förslagsvis en bild och text på det interna nätet för att motverka den ovisshet som beskrivs gällande vilka som arbetar inom verksamheten och med vilka arbetsuppgifter.
- Att diskutera om den nuvarande organisationen är optimal då särskilt utredningsenheterna under ett flertal år har haft svårt att få en stabil personalstyrka. Samma situation gäller inte för enheten för stödinsatser som, med undantag för vissa vakanser detta år, inte haft lika svårt att behålla personalen trots att de också arbetar med utredningar. Forskningsstödet är inte tillräckligt starkt för att förordna en viss typ av organisation. Denna översyn visar dock på många svårigheter med nuvarande verksamheten där särskilt den relativt enhetliga bilden av att verksamheten har tappat fokus på klienterna är allvarig.
- Att tillförsäkra kontinuitet i barnets kontakter med socialtjänsten genom att minimera antalet socialsekreterare som barn träffar. Om den nuvarande organisationen behålls innebär det ett utökat samarbete mellan de olika enheterna för att den som känner barnet bäst ska kunna bistå de andra enheterna vid barnsamtal.
- Att vid en eventuell förändring i organisationen ta tillvara det förslag som framförts av socialsekreterare om att arbeta teamvis för att minimera sårbarheten inom organisationen om någon slutar. Detta liknar i viss mån det Blom m.fl. (2011) förordar i form av utrymme för spontanorganisering där ett team av specialkompetens kan sättas ihop med hänsyn till varje individuellt ärende.
- Att se över befintliga och skapa nya rutiner för att underlätta arbetet och då särskilt för nyanställda. Rutiner som gäller flera enheter bör skapas gemensamt och hållas på en rimlig nivå för att möjliggöra individanpassningar. Rutiner bör ligga på en och samma plats (förslagsvis det interna nätet). Någon bör vara ansvarig för att rutiner ses över och uppdateras regelbundet.

Referenser

Akademikerförbundet SSR (2014), *"Kartläggning Socialsekreterare 2014, De som arbetar med barn och ungdomar"*, Stockholm.

Astvik, W. & Melin, M. (2013), "Överlevnadsstrategier i socialt arbete: Hur påverkar copingstrategier kvalitet och hälsa?", *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 19 (4), s. 61-73.

Blom, B., Morén, S. & Perlinski, M. (2011), "Hur bör socialtjänstens IFO organiseras?", *Socionomen*, 4 (2), s. 12-16.

Försäkringskassan (2014), *"Sjukfrånvaro i psykiska diagnoser. En studie av Sveriges befolkning 16–64 år."*, Socialförsäkringsrapport 2014:4.

Forssell, A. & Ivarsson Westerberg, A. (2014) *Administrationssamhället*. Studentlitteratur, Lund.

Johansson, S. (2002) *"Socialtjänsten som organisation. En forskningsöversikt."* Socialstyrelsen, Stockholm.

Morén, S. (1992) *"Förändringens gestalt – Om villkoren för mänskligt bistånd"*. Publica, Stockholm.

Perlinski, M. (2010) *"Skilda världar – specialisering eller integration i socialtjänstens individ- och familjeomsorg"*, Umeå universitet, Umeå.

SKL (2015) *"Stärkt skydd för barn och unga"*, Stockholm.

SKL (2015b) *"Rekryteringsläget inom socialtjänsten"*, Stockholm.

Vision (2016), *"Sjukt stressigt – Arbetsmiljön i välfärden måste förbättras"*, Stockholm.

Översyn av arbetsuppgifter inom och flödet mellan barn- och ungdomsenheterna i Sundsvalls socialtjänst

Rapporten presenterar en översyn av hur arbetet fungerar inom respektive enhet som arbetar med myndighetsutövning gentemot barn samt hur flödet mellan de olika enheterna fungerar. Målet med översynen är att se över om alla enheter uppfyller de handläggningskrav som ställs på dem enligt aktuell lagstiftning, om resurser användas optimalt samt om verksamheten möter de behov av stöd och insatser som finns hos de barn och föräldrar som har kontakt med socialtjänsten.

Viktoria Skoog

Viktoria är socionom och fil. dr. i socialt arbete. Hennes huvudsakliga forskningsområde är social barnavård med inriktning på forskning och utvecklingsarbete gällande hur vården kan förbättras för barn som är placerade i familjehem eller på institution. Hon arbetar även med hur socialtjänsten kan öka delaktigheten för barn och deras föräldrar.