



Stockholms  
stad

# Stockholms stads kvalitetsutmärkelse 2025

## Bromstensgården



## Innehåll

<b>Inledning .....</b>	<b>3</b>
Administrativa uppgifter.....	3
Ordlista .....	4
Information om verksamheten .....	6
<i>Lagar, förordningar och viktiga styrdokument för verksamheten .....</i>	<i>6</i>
<i>Bromstengårdens organisations- och ledningsstruktur .....</i>	<i>7</i>
<i>Bromstengårdens medarbetare .....</i>	<i>8</i>
<i>Tillvägagångssätt för arbetet med Kvalitetsutmärkelsen .....</i>	<i>8</i>
<b>Målgrupp .....</b>	<b>10</b>
1. Beskriv vilka metoder eller arbetssätt ni har för att få insikt om målgruppernas behov och önskemål. .....	10
2. Beskriv hur era målgrupper är delaktiga och har inflytande i verksamheten. Ge konkreta exempel på hur det har påverkat såväl individ som verksamhet. ....	13
3. Beskriv hur ni arbetar med bemötande och förstärker en kultur där ni har stockholmarnas fokus. .....	15
4. Beskriv hur ni arbetar för att säkerställa att er verksamhet är jämlik och jämställd för era målgrupper. ....	16
<b>Chef- och ledarskap .....</b>	<b>18</b>
5. Beskriv hur du som chef försäkrar dig om att medarbetarna förstår verksamhetens syfte, uppdrag och mål och hur deras arbete bidrar till helheten. ....	18
6. Beskriv hur du som chef stödjer medarbetarnas utveckling och tar tillvara på deras kompetens i verksamheten. ....	19
7. Beskriv ditt ledarskap och ge exempel på konkreta ledarskapsbeteenden. Vad får de för effekt i verksamheten? .....	20
8. Redogör för hur du som chef regelbundet utvärderar och utvecklar ditt ledarskap. ....	25
<b>Medarbetarskap .....</b>	<b>28</b>
9. Beskriv hur ni som medarbetare tillsammans arbetar för att främja en god arbetsmiljö. ....	28
10. Beskriv hur ni som medarbetare bidrar till verksamhetens utveckling .....	29
11. Beskriv hur ni som medarbetare bidrar till lärande. ....	33

12. Utifrån den senaste medarbetarundersökningen (och om möjligt de tre senaste åren):  
.....34
- a. Redovisa resultaten kortfattat .....34*
- b. Analysera och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått .....35*
- c. Utifrån er analys, beskriv vilka prioriteringar och åtgärder ni har gjort..36*
- Från uppföljning till utveckling.....37**
- 13.a. Redogör för de viktigaste uppföljningsmetoderna som ni använder för att bedöma vilken kvalitet er verksamhet skapar för målgruppen. ....37
- b. Redovisa också resultaten från förra årets uppföljningar samt utveckling över tid. Har ni resultat fördelat på kön vill vi gärna ta del av detta, om inte berätta varför in inte har det. 37
- c. Analysera och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått.....41
14. Redogör för hur verksamheten använder resurserna så effektivt och hållbart som möjligt utifrån:  
.....42
- a. Ert prognostiserade ekonomiska resultat, i förhållande till budget för innevarande år samt de tre senaste årens resultat. Analysera resultaten och vilka trender ni kan se. 42*
- b. Övriga resurser, till exempel lokaler, material.....44*
- c. Samarbete, hur ni delar erfarenheter och insikter med andra utanför er egen verksamhet. Beskriv också hur ni sedan omsätter eventuella lärdomar i ert arbete. .44*
15. Beskriv ert internkontrollarbete samt hur ni arbetar med att identifiera och minimera risker och sårbarheter i er verksamhet. ....45
16. Beskriv ert miljöarbete samt hur ni arbetar med att identifiera verksamhetens miljöpåverkan och bidra till en hållbar omställning. ....47
17. Beskriv vilka trender, utmaningar och möjligheter ni ser framöver i er verksamhet. Beskriv också hur ni planerar och arbetar för att möta dessa. ....48
18. Beskriv hur processen gick till när ni tog fram er verksamhetsplan....48
19. Utifrån era resultat och analyser, hur ska ni utveckla verksamheten samt vilka prioriteringar gjordes och på vilka grunder?.....49
20. a. Redogör för två av era beslutade mål för verksamhetsåret som avser kärnverksamheten. b. Beskriv målens förväntade resultat. c. Beskriv arbetssätt för att nå mål och förväntade resultat. d. Beskriv hur uppföljning av mål och förväntade resultat ska ske.50

## Inledning

### Administrativa uppgifter

**Verksamhetens namn**

Bromstensgården

**Enhetschef**

Elin Wahlsten

Telefon: 08-508 03 328

Mejl: [elin.wahlsten@stockholm.se](mailto:elin.wahlsten@stockholm.se)

**Besöksadress**

Cervins väg 84

163 41 Spånga

**Postadress**

Bromstensgården

Järva SDF

Elinsborgsbacken 3

163 64 Spånga

**Antal anställda (per maj 2025)**

16 stycken samt timvikarier i vår  
vikariepool

## Ordlista

<b>Begrepp</b>	<b>Betydelse</b>
<b>SoL</b>	Socialtjänstlag
<b>LVU</b>	Lag med särskilda bestämmelser om vård av unga
<b>BBIC</b>	Barns behov i centrum
<b>HVB</b>	Hem för vård eller boende
<b>Barn</b>	Syftar på barn upp till 18 år
<b>Ungdomar</b>	Syftar på ungdomar 13 år till 20 år
<b>Boende</b>	Syftar på de barn och vuxna som är inskrivna på Bromstensgården
<b>BOF</b>	Barnorienterad familjeterapi
<b>MI</b>	Motiverande samtal
<b>VINR</b>	Våld i nära relation
<b>VBE</b>	Våldsbejakande extremism
<b>De tre benen</b>	Bromstensgårdens grund; det relationella, det miljöterapeutiska och det systemteoretiska
<b>Miljöterapi</b>	Terapeutiskt/behandlande arbetssätt i familjens egen miljö och vardag.
<b>Systemteori</b>	Handlar om mellanmänsklig praxis, att man bör se varje individ som del i en helhet bestående av flera individer. Delarna, och deras relation till varandra, är av stor och ofta avgörande betydelse för såväl enskilda delars som helhetens sätt att fungera.
<b>Anknytningsteori</b>	Handlar om barnets behov att knyta an till sin förälder och vilken skada som kan uppstå hos barnet och i dess utveckling om det inte tillåts göra det. Trygg anknytning får ett barn när hen känner sig sedd, förstådd, trygg och skyddad av den vuxne den har en nära relation till.



<b>Marte meo och samspelsanalys</b>	En behandlingsform i vilken man filmar samspelet mellan förälder och barn. Efter analys av materialet återkopplas positiva delar i föräldrastärkande syfte.
<b>SSIL</b>	Skandinavisk sjukvårdsinformation i Ljusdal, extern tjänst för utvärdering och tillhandahålls för vård- och omsorgssektorn
<b>IVO</b>	Inspektionen för vård och omsorg
<b>VOR</b>	Väsentlighets- och riskanalys
<b>UGL</b>	Utveckling för grupp och ledare, en ledarskapsutbildning
<b>ANDTS</b>	Alkohol, narkotika, dopning, tobak, spel
<b>Familjeutredare</b>	Anställd behandlingsassistent på Bromstensgården, arbetar på rullande sex-veckorsschema under dygnets alla timmar
<b>LUP</b>	Stadens ledar- och utvecklingsprogram

## Information om verksamheten

Bromstensgården bedriver dygnet runt-vård och genomför psykosociala utredningar, observationer och stödinsatser på uppdrag av socialtjänsten. Verksamheten tar även emot akuta placeringar. Vår målgrupp är främst barn, 0-18 år, med föräldrar. Vi kan även ta emot ensamma ungdomar, från cirka 14 och upp till 20 år. Utredningarna syftar till att klargöra barnets behov och föräldrarnas förmåga att tillgodose dem utifrån de frågeställningar socialtjänsten önskar belysa. Utredningarna genomförs med BBIC som modell och bedrivs utifrån ett familjeperspektiv med systemteoretisk grund. Vårt arbete bedrivs med strukturerad miljöterapi i syfte att skapa möten mellan barn och föräldrar för att därigenom få underlag för både utredning och förändring. Psykologkonsulter knutna till verksamheten anlitas för utredning av barn eller förälder vid behov.

De barn som kommer till Bromstensgården har antingen varit aktuella för utredning hos socialtjänsten vid flera tillfällen eller så har de varit med om en allvarlig händelse där föräldrarnas omsorgsbrist plötsligt kommit sociala myndigheter till känna. Oron för hur barnet har det med sina föräldrar är med andra ord hög. En placering hos oss är många gånger det enda alternativet till att barnet placeras utanför hemmet. Bromstensgården är unik i sitt sammanhang av barnavårdsutredningar genom den stora tillgång verksamheten har till barnet och föräldern. Genom det relationella arbetet och den insyn vi har får vi fatt i barnets hela situation och vardag. Hos oss får barnet sin livssituation genomlyst över tid och under dygnets alla timmar, och samtidigt blir föräldern sedd i såväl styrkor som omsorgsbrister. Föräldern får därtill tid att visa på att den kan och vill påbörja en process mot varaktiga förändringar. Vårt kärnuppdrag är att barn efter avslutad placering hos oss har fått en bättre livssituation och möjlighet att växa upp under trygga och goda förhållanden.

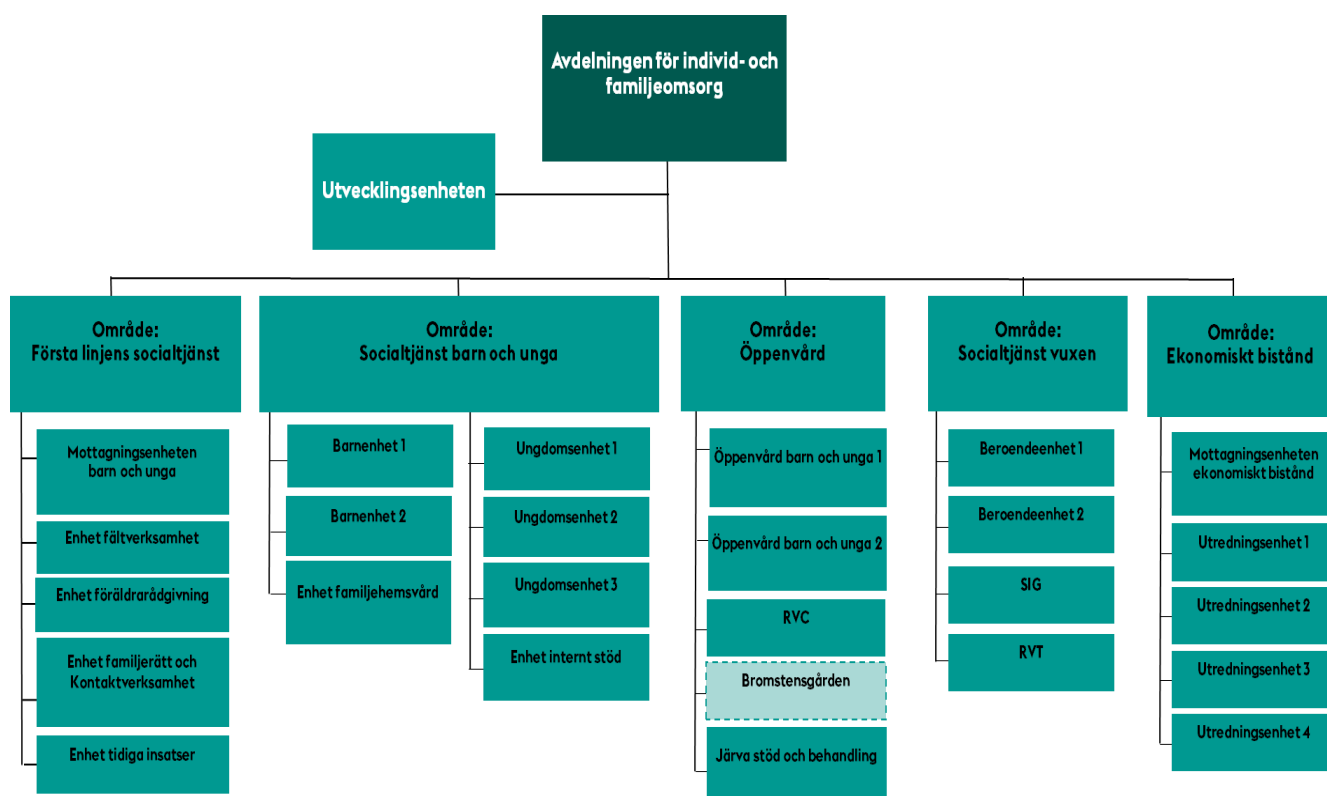
## Lagar, förordningar och viktiga styrdokument för verksamheten

- Socialtjänstlagen (SoL)
- Lagen om särskilda bestämmelser för vård av unga (LVU)
- Föräldrabalken (FB)
- Förvaltningslagen (FvL)
- Offentlighets och sekretesslagen (OSL)
- GDPR
- Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd
- Stockholms stads riktlinjer och policy
- FN:s Barnkonvention
- Rapportering enligt bestämmelserna om lex Sarah i socialtjänstlagen
- Beslut och bestämmelser från Inspektionen för vård och omsorg (IVO)
- Arbetsmiljölagen, arbetstidslagen, lagen om anställningsskydd och arbetsmiljöverket
- Järva stadsdelsförvaltnings nämndmål

- Järva stadsdelsförvaltnings verksamhetsplaner gällande; ekonomi, arbetsmiljö, jämställdhet och mångfald, miljö, brandskydd och säkerhetspolicy
- Bromstengårdens kvalitetsledningssystem

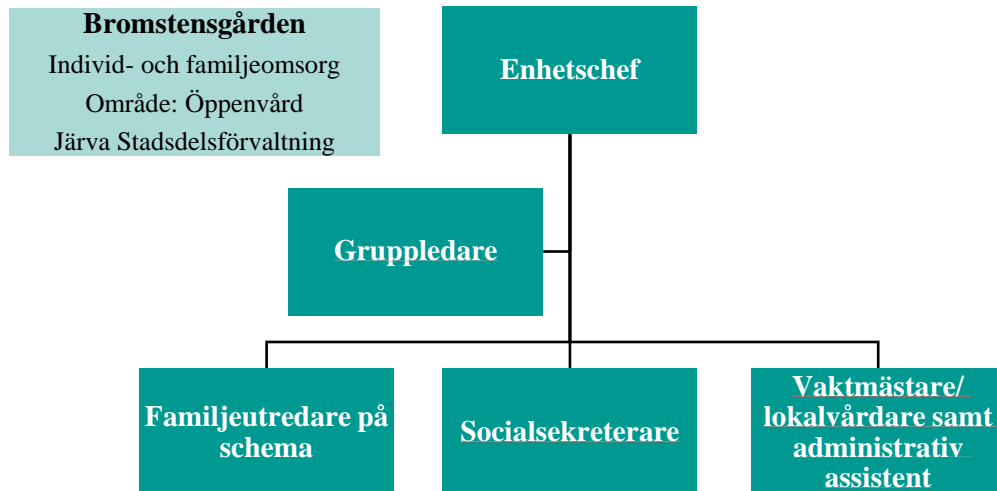
## Bromstengårdens organisations- och ledningsstruktur

Bromstengården tillhör Järva stadsdelsförvaltning, avdelningen för individ- och familjeomsorg, område öppenvård. Enhetschef ingår i områdets ledningsgrupp som arbetar med områdesövergripande frågor.



Personalgruppen på Bromstengården består av 16 personer; en enhetschef, en gruppledare, 12 familjeutredare, varav tre socialsekreterare och nio familjeutredare, en administrativ assistent och en vaktmästare/lokalvårdare. Verksamheten är organiserad så att socialsekreterare som arbetar dagtid har ett övergripande ansvar för varje utredning. De har regelbundna tidsbokade samtal med föräldrar och barn och regelbunden kontakt samt uppföljning med uppdragsgivare. De sammanställer även den skriftliga utredningen i slutet av placeringen. Familjeutredare, som arbetar på rullande schema, genomför observationer och vägleder föräldrar och barn i vardagen samt i återkopplande samtal. Två socialsekreterare och två familjeutredare bildar ett team kring varje familj och en genomförandeplan kopplat till socialtjänstens uppdrag upprättas. Teamet träffas regelbundet för att planera och diskutera arbetets genomförande. Teamet leder utredningsförfarandet utifrån genomförandeplanen och delegerar vad som behöver göras och när, till övriga medarbetare i arbetsgruppen.





### Bromstengårdens medarbetare

Enhetschef, gruppledare och socialsekreterare är utbildade socionomer. Administrativ assistent är utbildad socialpedagog samt har erfarenhet av arbete inom ekonomi. Vaktmästare/lokalvårdare har lång erfarenhet av de åtaganden som ingår i rollen. Dessa arbetar dagtid. Familjeutredare är utbildade socionomer, socialpedagoger alternativt har de en likvärdig utbildning. Familjeutredare arbetar enligt ett sex veckors rullande schema förlagt under dygnets alla timmar. Arbetsgruppen består av två män och resterande är kvinnor. Medarbetare på enheten har även utbildning i BBIC, MI, VINR, grundutbildning i Marte meo, och flera har gått en tvåårig familjeterapeutisk utbildning, Tejping, BOF och Signs of safety. Enheten har en vikariepool som består av timvikarier som arbetar vid behov, semester, sjukdom eller hög belastning. Timvikarierna är utbildade socionomer och socialpedagoger. Bland timvikarierna är tio kvinnor och två män.

### Tillvägagångssätt för arbetet med Kvalitetsutmärkelsen

Avdelningschef, enhetschefer i avdelningens ledningsgrupp samt samverkande enhet barn och ungdom i forna Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning har initialt uppmuntrat samt inspirerat oss att delta. De har lyft att vi har goda exempel att belysa och att detta är ett sätt att med andras ögon få syn på utvecklingsområden inom verksamheten. Under våren 2022 lyfte enhetschef detta med arbetsgruppen, viss nyfikenhet väcktes, men även skepsis. Under hösten 2022 inventerade samordnare och enhetschef på vilket sätt respektive medarbetare önskade vara delaktig i bidraget utifrån lust och engagemang. Enhetschef och samordnare, delade upp frågeställningarna utifrån vad hela arbetsgruppen kunde arbeta med gemensamt, vad vissa medarbetare ville fördjupa sig i enskilt samt vad enhetschef och samordnare skulle besvara. I början av 2023 gjordes en formell anmälan om att vi skulle delta, men det infann sig en

utmaning på enheten under våren gällande resurser och tid och kärnuppdraget behövde prioriteras, vilket resulterade i att ett bidrag från enheten inte lämnades in.

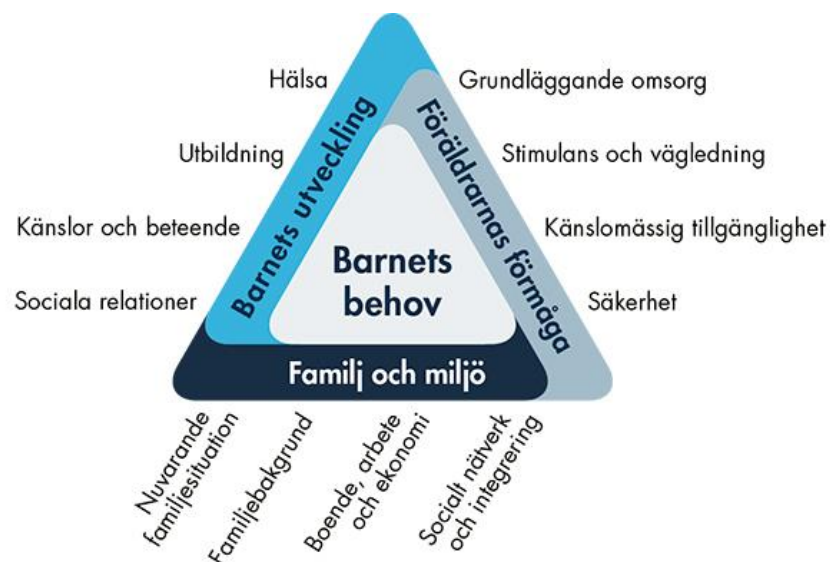
Fast beslutsamma om att ta nya tag inför 2024 valde enheten att anmäla sig igen. Detta utifrån att samtliga medarbetare nu var engagerade och positiva utifrån den förberedelse som redan gjorts. Enheten repeterade samma inventeringsprocedur gällande vem eller vilka som ville fördjupa sig i olika frågor. Det togs ett omtag i de frågeställningar som gruppen ville arbeta med gemensamt och individuellt under några planeringsdagar i början av året.

2024 års deltagande var en givande upplevelse på många sätt. Att fördjupa sig i verksamhetens alla delar och vara med om hela processen ända fram till Kvalitetsgalan med den spänning och förväntan det innebär. Verksamhetens bidrag nominerades till ett hedersomnämmande, men det gick inte hela vägen. Vi tog med den återkoppling vi fick från examinatorerna från 2024 års bidrag och valde att delta även detta år. Vi repeterade samma procedur gällande deltagande, och några medarbetare har valt att skriva fram vissa delar, läsa igenom bidraget och ge återkoppling, arbeta med layout, eller bidra med citat. Enhetschef och gruppleadare har formulerat fram flera delar och sammanställt bidraget i sin helhet.

## Målgrupp

### 1. Beskriv vilka metoder eller arbetssätt ni har för att få insikt om målgruppernas behov och önskemål.

Metoder och arbetssätt för att få insikt om målgruppens behov och önskemål utgörs av tre faser; inför placering, under placering och efter placering. Inför placering tar vi emot förfrågan från uppdragsgivare och ställer en rad frågor om ärendets karaktär och individerna som uppdraget rör. Detta för att införskaffa oss så mycket information vi behöver för att förstå individens behov, men även göra en bedömning kring matchning kopplat till vår kompetens, andra boende (i och med att vi har kollektivt boende) samt verksamhetens förutsättningar överlag. I början av en placering alternativt vid incidenter, genomförs en riskanalys med en handlingsplan innehållande en åtgärdsstrappa kopplat till risker vi känner till. Detta för att i förebyggande syfte minimera antal incidenter samt bemöta de behov våra boende har. Uppdragsgivaren formulerar det uppdrag verksamheten ska utgå ifrån och svara på kopplat till behoven i familjen. Utifrån BBIC kartläggs varje barns behov samt föräldrarnas förmågor och möjlighet till förändring kopplat till uppdraget. Föräldrar och barn, utifrån ålder och mognad, får möjlighet att lyfta sina önskemål kopplat till placeringen och inom ramen för uppdraget. Verksamhetens intention är att familjerna ska kunna fortsätta sin vardag - med arbete, skolgång och fritidsaktiviteter - så likt deras vanliga liv som möjligt, parallellt med att vi ska kunna fullfölja uppdraget.



Källa: Barns behov i centrum BBIC, Socialstyrelsen

Enheten har, utifrån återkoppling från barn och föräldrar, tagit fram utvärderingar med anpassade frågor till den som utvärderar. Enheten går igenom resultatet av utvärderingarna årsvis, i syfte att utveckla verksamheten utifrån barn och föräldrars perspektiv. I samband med avslut har också det team som arbetat närmast familjen ett utvärderande samtal i vilket tillfälle ges för både barn och föräldrar att inte bara uppge utan också prata igenom deras

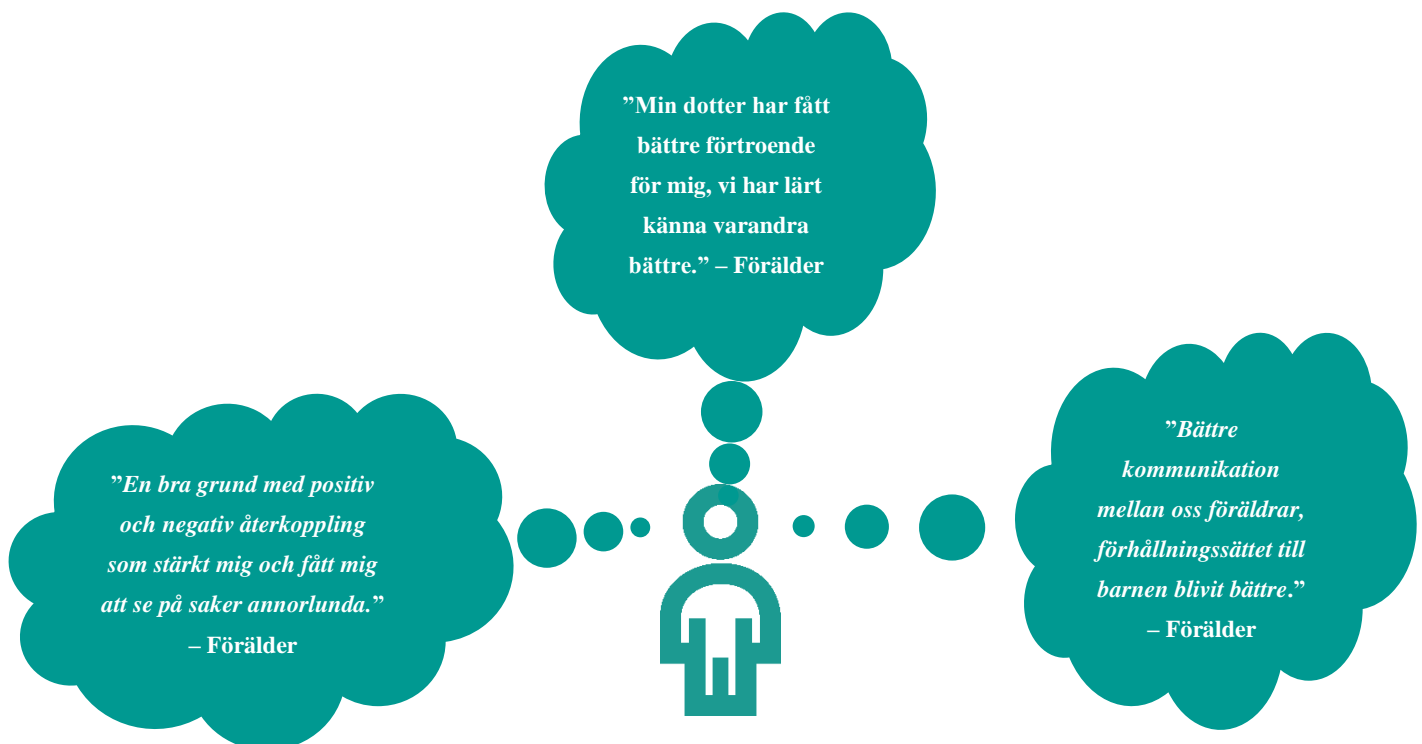
upplevelser av sin tid hos oss. Genom samtal får utredaren möjlighet att ställa följdfrågor, vilket ger en fördjupad förståelse och insikt i familjernas utvärdering av verksamheten.

Enheten har, under planeringsdagar i början av 2025, identifierat styrkor och utvecklingsbehov i de sammanfattade utvärderingarna från 2024 samt planerat för åtgärder kring dessa. Resultat från utvärderingar från 2025:

Barn som varit placerade under 2024 har tyckt att; *boendemiljön (städningen) kan bli bättre på Bromstensgården, och att de inte har fått tillräckligt med information om boendet och vårt arbetssätt. De har samtidigt känt att de har blivit lyssnade på och att de kunnat berätta vad de tycker. Ett barn har beskrivit att hen tyckt samtal med personal varit bra – ”om nåt hänt så kan jag säga det”. Ett annat barn som också skattat samtalen högt i sin utvärdering motiverar sitt svar med att samtal varit ”mycket bra och mycket jobbigt också” och ett annat att ”man kan verkligen berätta vad som händer – att pappa inte får fortsätta såhär”. Ett barn beskriver att hen tycker att saker har förändrats för hen och familjen under placering, att hen inte vet vad men att hen mår bättre nu jämfört med innan.*



Föräldrar tycker att; *verksamheten har lyhörd och respektfull personal som lyssnar, är professionella och har ett fint bemötande. Många har svarat att de känner sig trygga på Bromstensgården och att de blivit bättre föräldrar genom att de fått hjälp att se sådant de inte tidigare sett och att de lärt sig nya saker. Flera föräldrar önskar tydligare information om anledning till placering och vårt arbetssätt. Också föräldrar tycker att boendemiljön kan bli bättre, det har handlat om både den generella trivseln i husen men också konkreta saker så som att man haft myror i husen och önskar bättre temperatur.*



Parallellt med att få insikter genom placeringar hos oss utvecklar vi också kunskaper om vår målgrupp genom omvärldsbevakning och löpande kunskapsutveckling. Detta arbete sker främst genom verksamhetens fokusgrupper och genom omvärldsbevakning. Fokusgrupperna (se olika gruppers fokusområden under rubriken ”Chef- och ledarskap) uppmärksammar löpande, utifrån sitt nära arbete med familjerna, behov och önskemål. Vidare fördelas de planerade åtgärderna från utvärderingarna på de olika fokusgrupperna eller ansvarsområdena, beroende på teman, och fokusgrupperna formulerar sedan åtgärderna till mål som de arbetar aktivt med under året. Fokusgrupperna går regelbundet på utbildningar och föreläsningar som är i linje med deras uppdrag, varefter de håller i inspirationstimmar så att hela arbetsgruppen får ta del av den nya kunskapen.

## 2. Beskriv hur era målgrupper är delaktiga och har inflytande i verksamheten. Ge konkreta exempel på hur det har påverkat såväl individ som verksamhet.

Bromstensgårdens sätt att göra målgruppen delaktig utgörs dels av det nära och relationella arbete som präglar verksamheten, och dels av ett strukturerat arbete som möjliggör inflytande. Det relationella arbetet möjliggör att individuella behov och önskemål tas tillvara, medan det strukturerade arbetet (till exempel husmöten, genomförandeplan och utvärderingar) möjliggör ett rättssäkert och enhetligt arbete där alla individer som bor på Bromstensgården får samma förutsättningar att vara delaktiga och ha inflytande i verksamheten.

Boenden och medarbetare har stor tillgång till varandra och det miljöterapeutiska arbetet medför en ständig dialog om förhållandena på Bromstensgården. I kontakt med medarbetare, i vardagen eller i samtal under dygnets alla timmar, har boenden möjlighet att få uttrycka sina åsikter kring utredningsprocessen och det som rör dem och deras placering.

*”Vi har använt oss av bildstöd i arbetet med familjer där behov finns av det. Eftersom vi kommer så nära familjerna och får en förståelse för deras behov så kan vi anpassa arbetet efter det och även få en tydligare bild genom psykologutredning”. – Medarbetare*

Kärnan i det miljöterapeutiska arbetssättet är att alla som är i miljön arbetet sker i betraktas som medskapare. Det är ett ömsesidigt deltagande, vårt i familjens vardag och familjen i vår verksamhet. Odlingen på Bromstensgården är ett exempel på detta. Initiativet till odlingslådorna kom från att barn uppskattade den odling som vi började göra inomhus på vårvintrarna. Medarbetare tog då initiativ till att också börja odla utomhus och vi märkte snabbt att det var en aktivitet som var populär både hos barn och deras föräldrar. Det skapade tillfällen att på ett pedagogiskt sätt öva på samspel och samhandlingar mellan barn och deras föräldrar i en vardaglig situation. I aktiviteten fanns ett ömsesidigt intresse och engagemang, vilket också möjliggjorde att familjen fick påverka utformandet av en utredningsaktivitet samtidigt som vi fick tillgång till familjen genom en meningsfull aktivitet. Att Bromstensgården som verksamhet har en stor frihet och praktiska förutsättningar att utforma utredningsarbetet utefter boendes behov och önskemål innebär en mångfald och ett brett utbud av vardagssituationer att utreda familjer i. Ett levande samspel och samarbete kring utredningsaktiviteter skapar synergier. Verksamheten har fortsatt utveckla utomhusmiljön (se mer under fråga 16). Detta har inneburit att verksamheten kan bidra till biologisk mångfald och samtidigt lära barn om växter och djurliv. Att barn, i sin egen utredning, får vara med och påverka innehållet och erfara hur de kan bidra till sin omvärld ser vi som avgörande för att de i sina egna liv ska kunna göra fria livsval och delta aktivt i ett demokratiskt samhälle.

Förutom verksamhetens tre ben utgör barnets rätt och behov de gemensamma värderingar som vägleder vårt arbete på Bromstensgården. Barn har rätt till fritid, lek och rekreation, och vidare till delaktighet och inflytande i frågor som rör dem. Barns önskemål styr i möjligaste mån vilka utredningsaktiviteter teamen bokar in. Detta blir de utredningsaktiviteter där också föräldrarnas förmåga blir synlig. Barn hos oss kan gå med i fotbollslag i närheten av Bromstensgården, besöka närliggande öppna förskolor, åka till badhus och andra utflyktsmål i närområdet. På detta sätt låter vi barnens egna drivkrafter och intressen skapa de utredningsaktiviteter i vilka deras situation blir synlig för oss.

Boenden är delaktiga under placeringen och i uppdraget genom regelbundna samtal där uppdraget samt barnets vardag och livssituation lyfts och barn och föräldrars perspektiv hämtas in. De är också med och planerar sin egen vardag under placeringen så som kring framtagande av genomförandeplanen samt planering av veckoscheman. I genomförandeplanen formuleras det hur vi ska genomföra uppdraget och i veckoschemat framgår det hur planeringen ser ut gällande de utredningsaktiviteter som ska genomföras samt andra aktiviteter boenden har utifrån behov och önskemål.



Vidare möjliggörs delaktighet och inflytande genom husmöten som hålls i respektive boendehus en gång per vecka. Syftet med husmötena är att boenden ska kunna lyfta åsikter samt behov de har kopplat till sin placering och boendemiljö (se mer under fråga 15).

Boendes inflytande i verksamheten kommer också genom att fokusgrupperna arbetar aktivt med den återkoppling vi får från boenden i deras utvärderingar. Konkreta exempel på det är att en fokusgrupp under 2024 tog fram en barnbok som alla barn nu får vid inflytt, utifrån att det har framkommit att barn inte har fått tillräcklig information och inte känt sig tillräckligt delaktiga i utredningsprocessen. Barnboken följer med under hela placeringstiden, på samma sätt som en genomförandeplan är tänkt att göra, och en implementeringsgrupp på enheten kommer följa upp och utvärdera användandet av boken. Användandet följs också upp i verksamheten egenkontroll. Ett annat exempel är att en fokusgrupp, utifrån resultat i utvärderingar från familjer och uppdragsgivare, har förenklats en informationsbroschyr för föräldrar och barn som ligger lågt kognitivt eller av andra anledningar behöver förenklad information.



Genom verksamhetens barnbrevlåda kan barn lämna synpunkter anonymt på det som rör deras situation och annat kopplat till placeringen och verksamheten. Under 2024 har brevlådorna gjorts mer tillgängliga genom att flyttas från utsidan in i husen.



Bild 2: Barnbrevlåda

### 3. Beskriv hur ni arbetar med bemötande och förstärker en kultur där ni har stockholmarnas fokus.

Bromstensgården är en unik, organisk och lärande verksamhet där utvecklingsbehov blir synliga och tydliga. Enheten är som en plantskola. Detta märks både i förutsättningarna att utveckla själva kärnverksamheten liksom det är många medarbetares utsago genom åren; en grogrund för medarbetares individuella utveckling.

Under flera år har vi arbetat aktivt och systematiskt med oss själva, våra värderingar, vårt beteende samt bemötande. Arbetet tar sin utgångspunkt i att den självkänedom och de värderingar varje enskild medarbetare tar med sig in i arbetet är de främsta påverkansfaktorerna i mötet med våra familjer. Mot bakgrund av detta har vi handledning var tredje vecka. Vidare innehåller planeringsdagarna återkommande relationsskapande och relationsfördjupande övningar och aktiviteter, i syfte att kontinuerligt bygga grunden för det relationella arbetet med familjerna.

Verksamheten har i sitt arbete, fokus på samtliga, stockholmarna men även boende från annan kommun. Detta utifrån att verksamheten tar emot placeringar från hela landet.



#### 4. Beskriv hur ni arbetar för att säkerställa att er verksamhet är jämlik och jämställd för era målgrupper.

Verksamhetens ingång i arbetet är att alla ska ha lika möjligheter under sin vistelse hos oss. För det krävs insikten om att det finns strukturer och fördomar, i oss och i samhället, som innebär att individer inte har samma förutsättningar. Inför en placering ställs utforskande frågor till uppdragsgivare kring föräldrarna. Frågorna ställs oberoende av kön, könsidentitet eller könsuttryck, etnisk tillhörighet, kultur, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder. Frågor som ställs är likställda i alla ärenden. Informationen vi får är viktig för verksamheten att känna till för att få ökad förståelse, samt kunna genomföra matchning mellan varje unikt ärende och vår kompetens, andra boende samt verksamhetens förutsättningar. Vi använder oss av samma utredningsmaterial under placeringen oavsett bakgrund. Vid samtal och möten med personer som inte pratar svenska använder vi tolk. Om personen till följd av funktionsnedsättning har svårt att förstå telefontolkar så bokar vi platstolk. När det är möjligt översätter vi de scheman boenden får varje vecka till boendes språk. För barn och föräldrar med funktionsnedsättningar försöker vi anpassa vårt sätt att arbeta och kommunicera, till exempel genom att skriva sammanfattningar av vad vi kommit överens om på papper och ge till dem, eller genom att strukturera upp dagen eller betona annan viktig information genom att skriva på de whiteboardtavlor som finns i boendes rum. Vi arbetar för att uppmärksamma diskriminering genom att vi har ett utforskande och ifrågasättande förhållningssätt samt genom att vid behov prata om det i arbetsgruppen. Vi har medarbetare som har olika bakgrund, kultur och erfarenhet vilket ger en ökad förståelse och medvetenhet om jämlikhet och jämställdhet.

Utifrån verksamhetens värdegrund där barnets behov är vägledande och avgörande i allt arbete utgår också jämlikhetsarbetet utifrån barnets rätt. Barn har rätt till båda sina föräldrar, och alla barn har rätt att känna till sitt ursprung. Verksamheten förstatistisk över placeringsform, antal fullfölja och avbrutna placeringar samt hur stor andel av dessa som utgörs av mammor och/eller pappor. Under 2024 utgjordes bara en av 16 utredningsplaceringar av enbart pappa som placerades med barnet/barnen, medan tio av placeringarna utgjordes av enbart mammor. Resterande utredningsplaceringar (fem) utgjordes av att mamma och pappa var placerade tillsammans eller att de bodde växelvis. Siffrorna på Bromstensgården för ensamma mammor med barn respektive ensamma pappor med barn sticker därmed ut från normen i samhället. Enligt SCB utgörs 57 % av fallen med ensamstående förälder av mammor, medan pappor utgör resterande 43 %. På Bromstensgården är motsvarande siffra 85,2 % för mammor och 14,8 % för pappor. För att möta utmaningarna vad gäller den könsbaserade ojämlikheten kring tillgång samt ansvar för barn, arbetar Bromstensgården aktivt med att möjliggöra möten mellan barnet och den förälder som inte är placerad med barnet på Bromstensgården, bland annat genom att umgängen kan äga rum i våra lokaler samt avsätta resurser för att bevaka umgängen när sådana behov finns. Vi föreslår och vägleder föräldrar att initiera faderskapsutredningar vid behov. Vi föreslår också att den andre föräldern, i många fall pappor, ska utredas när vi och

uppdragsgivare ser att mamman i dagsläget inte kan vara omsorgsperson för sitt barn. Med detta arbetssätt stärks och tillgodoses barnets rätt, samtidigt som båda föräldrarna oavsett kön i högre grad involveras i barnets liv.

För att kunna följa upp om våra arbetssätt leder till en mer jämlik och jämställd verksamhet har vi i egenkontrollen för 2025 lagt till frågor som rör detta. Bland annat frågor om man vid förfrågan har utforskat båda föräldrarnas deltagande i utredningen samt om teamet kring familjen arbetat aktivt för att involvera båda föräldrarna. Under 2025 har vi också lagt till två frågor i våra utvärderingar, för att kunna följa upp boendes uppfattning om huruvida verksamheten är jämlik och jämställd:

- Är du kvinna/man/ickebinär/annat alternativ/osäker/vill ej svara?
- Har du uppfattat att verksamheten varit jämlik och jämställd i sitt arbetssätt och bemötande av dig och din familj?



## **Chef- och ledarskap**

### **5. Beskriv hur du som chef försäkrar dig om att medarbetarna förstår verksamhetens syfte, uppdrag och mål och hur deras arbete bidrar till helheten.**

#### **Rekrytering/introduktion**

Verksamhetens syfte, uppdrag och mål förankras hos medarbete redan i rekryteringsprocessen genom tydliga annonsutformningar, intervjuer och arbetsprover för att klargöra uppdraget och matcha med rätt kandidat. Introduktionen arbetar enheten systematiskt med och revideringar görs löpande utifrån uppmärksammade behov. Detta för att öka förståelsen för uppdraget och målen i ett så tidigt skede som möjligt. En ny medarbetare erbjuds en mentor, en erfaren kollega i liknande roll som inledningsvis vägleder och stöttar i det gemensamma uppdraget. Gruppledare följer parallellt hur introduktionen fortlöper och arbetsleder utifrån behov av stöd.

#### **Tydlighet i arbetsfördelning/kommunikation**

Verksamheten tar emot uppdrag genom att uppdragsgivare tar kontakt med en förfrågan om en placering. Gruppledare ställer en rad frågor utifrån ärendets karaktär i syfte att göra en bedömning kring matchning gällande medarbetares kompetens, andra brukare samt enhetens kollektiva boende. När matchning har genomförts fattar enhetschef beslut om inskrivning. Gruppledare planerar för en inskrivning och utser ett team. Information om att en ny familj ska skrivas in samt vilket team som ska arbeta närmast familjen, skickas via e-mejl till hela arbetsgruppen. Uppdragsgivarna går igenom uppdraget med oss och familjen under ett uppdragsmöte. Teamet formulerar en genomförandeplan kopplat till socialtjänstens uppdrag samt planerar in möten, samtal och andra utredningsaktiviteter som syftar till att svara an på uppdraget. Teamet formulerar en skriftlig team-information som medarbetare som arbetar med samtliga familjer, läser inför sitt arbetspass. Informationen uppdateras löpande med aktuellt fokus i uppdraget. Medarbetare utgår från informationen och genomför inbokade utredningsaktiviteter för respektive familj, och dokumenterar i journal vilket utgör underlag för den slutgiltiga sammanställningen vid avslutat uppdrag. Samtal, vägledning och möten håller teamet i löpande utifrån den dokumentation som finns. Information delas mellan medarbetare genom dokumentation och vid muntliga överlämningar som sker vid skiftbyten. Personal som avslutar sitt pass lämnar över de huvudsakliga processerna i familjerna samt praktiska göromål som behöver ombesörjas av kollegor under nästa arbetspass. Vidare delas information mellan medarbetare om varje familj på ärendedragningar, utredarkonferenser och dagutredarmöten. Därutöver tillkommer handledning för samtliga medarbetare som arbetar med familjerna för att fördjupa kunskapen och utveckla sitt handlag utifrån de erfarenheter en får i uppdragen.

Medarbetarna får därutöver information från enhetschef eller gruppleddare, mejlad till sig via veckobrev eller vid särskilda informationsbehov som inte kan vänta till gruppmöten. Information delges även under överlämningar dagligen samt under APT och utredarkonferenser varannan vecka.

### Uppföljning

Varje medarbetare har en upprättad medarbetarplan och medarbetarsamtalet inrymmer individuella mål kopplat till enhetens mål och uppdrag. Medarbetares uppdrag samt individuella mål följs upp tillsammans med enhetschef under regelbundna avstämningssamtal, uppföljande medarbetarsamtal samt resultatsamtal under året där även återkoppling inryms gällande mål och åtaganden. Stöd, vägledning och riktning ges av chef utifrån behov. Uppföljning av hur medarbetarna förstår mål, uppdrag och syfte, följs även upp i resultatet av medarbetarenkäten årligen.

### Enhetens mål/Fokusgrupper

Verksamhetens mål förankras hos medarbetare under APT årligen enligt ett APT-årskalenderhjul. Enheten har för några år sedan initierat fokusgrupper som arbetar lite mer djupgående med de mål i verksamhetsplanen som rör kärnuppdraget och vår målgrupp. De ingår i specifik fokusgrupp utifrån kompetens samt särskilt intresse och engagemang att fördjupa sig i ämnet, utveckla vårt arbetssätt inom området samt implementera detta i hela arbetsgruppen. Fokusgrupperna *"Bromstensgården arbetar utifrån barns rättigheter"*, *"Bromstensgården genomför utredningar samt stöd uppdrag av hög kvalitet som bidrar till goda förutsättningar att göra fria livsval"* samt *"Barn och föräldrar har en trygg tillvaro fri från våld efter avslutad placering"* äger sina respektive mål från planering och uppföljning. Detta enligt ett årshjul från VP till uppföljning och dokumentation inför tertialrapporter och VB. Arbetet som genomförs av fokusgrupperna syftar till att öka medarbetares delaktighet och motivation ytterligare och har bidragit till att de har mer förståelse samt tar mer ansvar för hela enhetens verksamhetsplan, årshjul, styrning och måluppfyllelse.

## 6. Beskriv hur du som chef stödjer medarbetarnas utveckling och tar tillvara på deras kompetens i verksamheten.

Medarbetare är delaktiga samt får möjlighet att påverka enhetens huvudsakliga uppdrag samt verksamhetsutveckling i övrigt på flera olika sätt. Detta genom självständigt utformat arbete, teamarbetet kring våra boende, olika ansvarsområden kopplat till verksamheten och kärnuppdraget samt fokusgruppsarbete kopplat till målen. Även under utredningskonferenser, handledningstillfällen, planeringsdagar, APT-aktiviteter samt inspirationstimmar där medarbetare delar kunskap utifrån erfarenhet och spetskompetens. Medarbetare har olika ansvarsområden så som exempelvis plantering, inredning i boendehus och kök, planering av

aktiviteter, implementering av ett nytt dokumentationssystem, introduktion med mera. Detta kopplat till antingen roll, eller särskilt intresse och engagemang. Medarbetare avsätter själva tid, planerar och utvecklar delar inom respektive område, chef följer upp att förutsättningar finns och att arbete löper på/fullföljs.

Enheten har sedan några år tillbaka initierat regelbundna inspirationstimmar vilket innebär att medarbetare utifrån sin spetskompetens inspirerar kollegor under en timme. Kompetens som är direkt anknuten till enhetens kärnuppdrag, mål och omvärldsbevakning, som genererar ny kunskap genom internt lärande (*se vidare under medarbetarskap*).

Medarbetare tar ansvar för avdelningsövergripande arbete så som att vara barnombud och ingå i förvaltningens och områdets barnrättsnätverk, vara ANDTS-ambassadör, ingå i VINR-nätverk. Samtliga representanter tar med det arbete som gemensamt utförs i stadsdelen till enheten för att implementera och utveckla våra arbetssätt i linje med detta. Medarbetare tar även ansvar för att presentera verksamheten för VFU-studenter från andra enheter, hålla i del av introduktionsdagar för nyanställda på avdelningen och representera verksamheten under socionomdagarna, uppföljning av ramavtal, eller tillsyn från IVO.

I medarbetarsamtal fångar enhetschef upp respektive medarbetare, vart var och en befinner sig samt behöver kopplat till idéer, kunskap, erfarenhet, stimulans, utmaning, ansvar och tid. Ett led i att skapa förutsättningar för att ta tillvara initiativ, engagemang och kompetens hos medarbetare har varit att enheten infört avstämningssamtal med samtliga medarbetare mellan medarbetar-, uppföljning-, samt resultatsamtal. Avstämningssamtalen följer en samtalsmall som inrymmer frågor gällande medarbetares arbetssituation, prioriterade frågor från medarbetarenkäten samt de individuella målen som upprättats i medarbetarplanen. Det avstämningssamtalet bidrar till är att enhetschef får kännedom om medarbetares arbetssituation mer regelbundet samt sker tätare uppföljning av prioriterade frågor från enkäten samt individuella mål. Uppmuntran, återkoppling och stöd ges oftare från chef och ett naturligt tillfälle öppnas upp till både stärkande och utvecklande samtal.

## **7. Beskriv ditt ledarskap och ge exempel på konkreta ledarskapsbeteenden. Vad får de för effekt i verksamheten?**

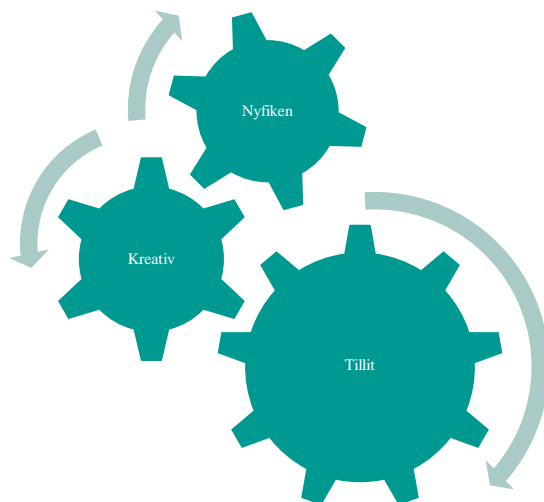
### **Bakgrund**

Min väg till att bli chef och ledare har inte varit självklar, och det har inte varit något som jag har strävat efter. På Bromstensgården har jag arbetat under lång tid och i olika roller, familjeutredare, socialsekreterare, biträdande enhetschef samt i min nuvarande roll som enhetschef. I samtliga roller har jag fått möjlighet, mandat och förtroende av mina tidigare chefer till att utveckla yrkesrollen och uppdraget, ta initiativ och driva frågor som jag tror på. Mina idéer har tagits på allvar och omfamnats, och jag har fått utrymme till att lösa uppgifter och driva utvecklingen framåt, enskilt och ihop med andra. Ett stort engagemang, chefers tro på mig, men framförallt en strävan efter att utveckla och en vilja att påverka har lett mig till rollen som chef. Min erfarenhet av mitt samarbete med mina chefer då jag själv var

medarbetare, mina olika yrkesroller samt min egen personlighet, har format mig till den chef och ledare jag är idag.

Mitt ledarskap präglas av att jag är genuint nyfiken och har en känsla och ett engagemang för verksamheten som bidrar till att jag förvaltar den som om den vore något mer än en arbetsplats. Jag är öppen och vågar visa sårbarhet, det vill säga – jag är mig själv och därmed mänsklig även som chef. Jag har lärt mig samt fortsätter att träna på att vara prestigelös, och har tillit till att andra kan bidra med sådant jag själv inte är stark i. Det stärker istället andra och vi blir i det, ett team i arbetet mot uppsatta mål och att utveckla verksamheten. Jag tänker strategiskt, låter mig inte begränsas av utmaningar utan ser oftast möjligheter. Jag vågar tänka utanför boxen, prova nytt och jag har tillit till att resan och den röda tråden utkristalliseras på vägen.

Tre värdeord, framtagna under LUP:en, ledarutvecklingsprogram i staden, och som kännetecknar mitt ledarskap: Nyfiken - *vad kan komma ut ur det här?* Kreativ - *allt är möjligt tills motsatsen bevisas*. Tillit - *frihet under ansvar*.



## Nyfiken

Jag är genuint nyfiken på människor, relationer och vad som föranleder att saker och ting utvecklar sig på ett visst sätt. I det dagliga arbetet, visar jag att jag ser medarbetare och är lyhörd, hälsar och följer upp sådant jag känner till att någon är/har varit i som kan påverka dem, arbetsrelaterat liksom privat. Jag är intresserad av de processer som våra familjer är i, och i det väcks frågor vilka ihop med erfarenheten av olika roller bidrar till stöd i handläggningen i kärnuppdraget. Jag utgår från att medarbetare själva har tankar om olika skeenden och frågar ofta efter deras åsikt i det hela, delar frågor som väcks hos mig och lägger till mitt perspektiv vid behov. Jag har fått till mig att min nyfikenhet bidrar till att medarbetare känner sig sedda, betydelsefulla, inkluderade och kompetenta. De vågar uttrycka

sina reflektioner, åsikter och idéer just utifrån att de efterfrågas och jag lyssnar och visar ett intresse när de tar initiativ till att lyfta dem. Medarbetare lyfter ofta att i vår arbetsgrupp har vi ”högt i tak” på riktigt, att det känns tryggt att lyfta avvikande åsikter med vetskapen om att det inte blir relationella skav på sikt utan skavet hanteras kopplat till sakfrågan.

*(Utvecklingsinriktad, samarbetsförmåga)*

## Kreativ

För mig är det viktigt att få ihop verksamhetens grundläggande behov med nedstyrda mål då det bidrar till högre angelägenhetsgrad samt motivation hos medarbetare, gruppleadare och chef som ska utföra arbetet samt uppfylla vår målgrupps behov. Med det som utgångspunkt och med verksamhetens potential får jag möjlighet att använda min kreativitet i små som stora frågor. Jag har en strävan om att få ihop olika behov som initialt kan framstå som oerhört långt ifrån varandra. Det vill säga från mål nedstyrda från politiken till nämnd, avdelningsnivå, områdesnivå och enhetsnivå. Och att i området Öppenvårds ledningsgrupp påverka utifrån enhetsspecifika behov för att det i förlängningen bidrar till att medarbetare förstår syftet i högre grad och känner sig mer angelägna och motiverade till att även arbeta med målen nedifrån och upp. Medarbetare har ramar och riktlinjer att förhålla sig till enligt ett årshjul i sitt fördjupade fokusgruppsarbete, men i övrigt har de mandat att använda sin kreativitet till att sätta målen, förväntat resultat, arbetssätt, aktiviteter. De stämmer av sinsemellan samt dokumenterar hur deras arbete med målen fortlöper inför tertiärrapporter och verksamhetsberättelse för att bidra till målen från enhet upp till politiken. Genom att jag försöker påverka sådant som jag tänker kan eller bör göras annorlunda, som exempelvis gällande uppföljning av bemötande hos brukare, oss själva, våra uppdragsgivare, personal-arbetsmiljö- samt verksamhetsfrågor i stort och på olika nivåer, så ser medarbetare att det finns utrymme och mandat att göra detsamma. De uppmärksammar olika behov i det dagliga arbetet och hos brukarna, att lyfta in i våra mål, för att påverka från verksamhet och uppåt, som exempelvis i tidigt skede uppmärksamma behovet av att utveckla vår kunskap inom kulturkompetens, könsstämpning och vårt arbete med kvotflyktingar. Medarbetare tar även initiativ samt använder sin kreativitet till att utveckla de verktyg vi använder i vårt uppdrag. Detta exempelvis genom att utveckla informationen om verksamheten så den blir mer lättillgänglig samt tillverka en barnbok, en genomförandeplan för barn (*se vidare under medarbetarskap*). (*mål- och resultatorienterad, tydlig, helhetssyn*)

## Tillit

Tillit är ett oerhört viktigt inslag i ledarskapet om en inte vill stå ensam. Jag har fått möjlighet att som chef ge medarbetare samma möjlighet som jag själv fått av mina tidigare chefer och som jag har värdesatt mycket; visa förtroende och ge mandat att driva frågor som en tror på, är engagerad i och som bidrar till verksamhetsutveckling. Jag lägger stor vikt vid att göra



medarbetare delaktiga, att de får utrymme att uttrycka sig utifrån sitt unika perspektiv, utmana sig själva, ta det ansvar de klarar och ger stöd i det vid behov.

*”På min arbetsplats känner jag en frihet att få arbeta utifrån den jag är”. –*  
Medarbetare

För mig är det viktigt att medarbetare matchas med adekvat utmaning, stimulans, ansvar och stöd kopplat till kompetens och erfarenhet. Jag tar hjälp av medarbetares olika styrkor, låter dem använda sin kreativitet och jag får idéer av deras idéer. Jag utgår ifrån att medarbetare har den kompetens de behöver för sitt uppdrag samt utför sitt arbete på ett kvalitativt sätt tills det uppstår en situation där det visar sig att något behöver följas upp och tydliggöras. Jag följer upp avvikelser för att ge individuellt stöd men även utifrån verksamhetens behov och att styra i rätt riktning. Att tilliten finns visas i vardagen genom att medarbetare söker upp mig med sina idéer om olika behov de har uppmärksammat, och de tar gärna på sig att åtgärda alternativt utveckla det som behöver utvecklas. Det vill säga, när frågan eller idén kommer, söker medarbetare inte mig för att jag ska åtgärda något utan de vill förankra för att sedan driva frågan vidare alternativt utveckla idén själva. Medarbetare har uttryckt att det finns ett tillåtande klimat med ”frihet under ansvar” något som de tycker är stimulerande att arbeta i och blir motiverade av. Detta är något som har bekräftats i både medarbetarsamtal, medarbetarenkät och i situationer i vardagen. (*utvecklingsinriktad, samarbetsförmåga*)

*”Ditt ledarskap är en inspiration – du engagerar dina medarbetare i arbetet och uppdraget på ett naturligt och genuint sätt. Din förmåga att analysera komplexa situationer och ge konstruktiv feedback med värme och smidighet är verkligen beundransvärt. //...Det har varit både ett nöje och en lärorik resa att få vara din chef. Du utmärker dig med ett lyhört och ödmjukt ledarskap som verkligen gör skillnad.” –Tidigare avdelningschef*

## Öppen

Som chef och ledare har jag en position som jag är medveten om och som jag försöker förvalta på ett ansvarsfullt sätt. Jag strävar efter att vara transparent, leva som jag lär, vara mig själv, och våga visa att jag har fel och brister. Det jag förväntar mig av medarbetare förväntar jag även av mig själv med en medvetenhet om att det samtidigt finns högre krav på en chef som sig bör i en sådan roll. Jag deltar vid fikastunder och luncher och samtalar med medarbetare utifrån mig som person, inte i egenskap av chef. När vi har incheckningar inför gruppmöten delar jag vad jag själv är i på arbetet och privat. Detta då jag tänker att det är tryggare ifall de som arbetar nära mig känner till vad jag är uppfylld av och jag samtidigt kan trygga dem i att det är hanterbart. Jag har en erfarenhet av att det även kan bidra till att andra



vågar dela sådant som uppfyller dem. Jag duckar inte inför situationer som skaver även då jag kan tycka att det är obekvämt. Jag lyfter dem, åtgärdar samt följer upp. Det gäller även situationer då jag själv är en del av skavet. Jag behöver arbeta med mig själv precis som jag förväntar mig att andra ska göra, även då det kan vara känslomässigt påfrestande och jag är mer i fokus, i min roll. Detta är något som medarbetarenkäten styrker, att jag hanterar och följer upp problem. I ledarskapsutbildningar har jag fått till mig att öppenhet och tillit är sammanlänkade i samma spiral – tillitsspiralen, något jag känner väl igen, har erfarit och tror på. *(utvecklingsinriktad, samarbetsförmåga)*

### Engagerad

Jag kan vara mycket engagerad gällande sådant jag tror starkt på, som jag anser är felaktigt hanterat, eller i situationer då jag inte förstår eller när jag tycker något har ett otydligt syfte. I dessa lägen ställer jag frågor, följer upp och försöker påverka i frågan tills jag får ett förtydligande eller det står klart att det inte är möjligt att påverka. Det kan exempelvis handla om att stå upp för boenden genom att följa upp med placerande kommun alternativt vår egen arbetsgrupp kring bemötande, stå upp för medarbetare genom att följa upp med placerande kommun kring samarbete alternativt bemötande, stå upp för verksamhetens bästa i olika frågor samt följa upp avtal utifrån ansvarsfördelning hos olika parter. Medarbetare har lyft att de känner att det är tryggt att jag följer upp och försöker påverka frågor som är otydliga eller felaktigt hanterade. Jag uppfattar att det sprider ett lugn och att de känner tillit till processen och att frågor, stora som små hanteras och att information ges löpande när den finns och är möjlig att ge. Detta även i situationer som skulle kunna oroa så som sammanläggning av två stadsdelsförvaltningar, ny strukturorganisation, frågan om tillhörighet i staden, omställning till Nya socialtjänstlagen, budgetläget med mera. *(helhetssyn, utvecklingsinriktad, mål- och resultatorienterad, tydlig, samarbetsförmåga)*

### Att leda tillsammans med gruppleddare

Jag leder verksamheten tillsammans med gruppleddare. I januari 2025 infördes den nya strukturorganisationen i Järvas stadsdelsförvaltningen, biträdande enhetschef valde då att fortsätta som gruppleddare. I början av året formulerade vi en arbetsrollsbeskrivning för gruppleddare utifrån de nya riktlinjerna i staden och stadsdelsförvaltningen men även utifrån behoven i verksamheten och hållbarhet för enhetschef. I och med att vi tidigare har arbetat nära varandra, båda känner ett ansvar över verksamheten, och är flexibla, har det inte varit svårt att omfördela och delegera nya uppdrag samt arbeta aktivt med det systematiskt. Jag som enhetschef och gruppleddare arbetar nära varandra och har avstämningar varje vecka kring gemensamma och aktuella frågor vilka följs upp vid nästkommande avstämning Viktiga frågor som kommer från medarbetare, boende samt verksamheten i stort, går via gruppleddare till mig, alternativt direkt till mig beroende på frågans karaktär. Vi hanterar frågor som rör oss båda av mer akuta inslag gemensamt samt tänker tillsammans kring strategiska frågor.

Gruppledare får utifrån sin roll till sig ett helt ”smörgåsbord” av olika teman att se över, utveckla och ta vidare. Våra idéer utifrån olika ansvarsområden, erfarenhet och perspektiv får mötas. Vi får idéer av varandras idéer och fördjupar förståelsen samt utröner vilka möjligheter vi har att utveckla verksamheten utifrån det. På så sätt arbetar vi effektivt med behovet i vårt kärnuppdrag och det som är angeläget för vår målgrupp, medarbetare och verksamhet ihop med de nedstyrda målen.

*”Jag arbetar under ett seende, bekräftande och förtroendefullt ledarskap som inspirerat detsamma hos mig. Samtidigt har samarbetet stått pall för konflikter och skiljaktigheter, som genom samtal bidragit till utveckling i arbetet och som fördjupat relationer. Detta har inneburit mycket goda förutsättningar för det relationella och miljöterapeutiska arbete som är grunden i Bromstensgårdens arbete med familjerna!” –Gruppledare*

## **8. Redogör för hur du som chef regelbundet utvärderar och utvecklar ditt ledarskap.**

Jag reflekterar ofta, på arbetet eller när det kommer till mig samt sorterar vad som är vad och vad som är mitt respektive andras ansvar i situationer som uppstår. Emellanåt ställer jag även frågor till dem det berör för att få deras perspektiv på situationen i syfte att få ökad förståelse för det inträffade. Jag funderar även över vad jag behöver ta lärdom av och göra annorlunda alternativt utveckla i pågående process eller inför nya liknande situationer.

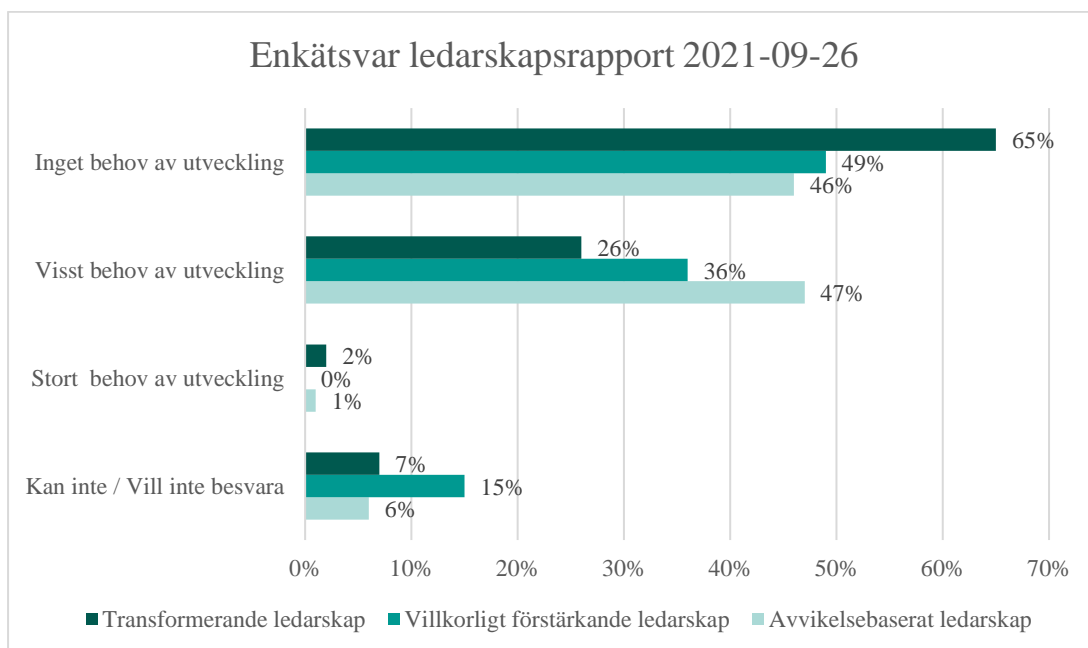
I medarbetarsamtal samt avslutsamtal med medarbetare ställer jag följdfrågor utifrån det som framkommer kring mitt ledarskap, för att förstå och ta lärdom av utifrån medarbetares upplevelser. Mina egna medarbetarsamtal samt avstämningar med min närmsta chef, bidrar också till lärande och utveckling utifrån dennes perspektiv på utvecklingsbehov gällande mitt ledarskap.

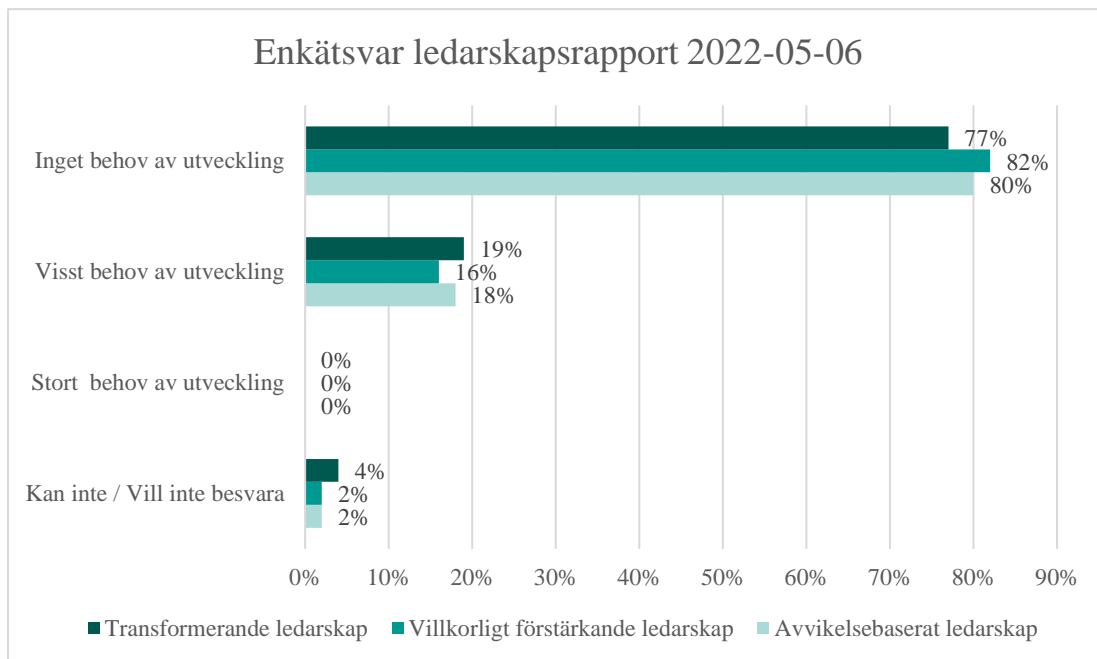
När resultatet av medarbetarenkäten var lägre under år 2020, valde jag tillsammans med dåvarande biträdande enhetschef att genomföra en utökad undersökning. Medarbetare fick anonymt svara på vad som skulle behöva hända för att de skulle svara högre på de frågor som hade lågt resultat. Den fördjupade undersökningen visade att gruppen hade hög upplevelse av otrygghet, och behövde mer stöd från chefer och att chefernas olika roller behövde tydliggöras. Utifrån svaren, arbetade jag tillsammans med biträdande enhetschef fram en åtgärdsplan som vi sedan arbetade med individuellt och tillsammans. Vi arbetade med konflikthantering samt teambuilding med hela arbetsgruppen. Vi följde även upp med medarbetare, enskilt och i grupp kring de teman som kommit upp och responsen var att de märkte att det skedde en utveckling. Nästkommande år höjdes resultatet inom samtliga områden i medarbetarenkäten.

Jag har under en period använt mig av en coach för att få stöd i mitt ledarskap samt för att arbeta mot hållbarhet. Med stöd av coachen har jag utvärderat mitt ledarskap och satt upp mål

som jag har arbetat mot och som vi har följt upp. I dessa samtal bjöd jag även in dåvarande biträdande enhetschef för att ge input på mitt ledarskap utifrån specifika frågeställningar jag hade. Detta i syfte att få andras perspektiv på hur jag är att arbeta med, vad jag kan utveckla och hur jag kan främja samarbetet.

Jag har gått två olika ledarskapsutbildningar genom UGL, den senaste under ett fem dagar långt internat. Jag är genuint nyfiken på mig själv och hur jag tänker, känner och agerar vid olika situationer och under dessa utbildningar har jag använt tiden och de resurser som har funnits, väl. Under 2021–2022 gick jag LUP:en. I samband med den skulle vi be fyra medarbetare utvärdera vårt ledarskap i början samt i slutet av utbildningen. Jag valde att skicka enkäten till samtliga medarbetare på enheten. Detta för att säkerställa att alla som önskade skicka med sin röst kring olika teman i mitt ledarskap skulle få möjlighet till det liksom att resultatet av enkätsvaren skulle vara så rättvist framställt som möjligt. Jag arbetade aktivt med ett par frågor som hade lite lägre resultat från utskicket i början av utbildningen. Enkäten i slutet av utbildningen visade att resultatet inom både det avvikelsebaserade, positivt förstärkande och transformerade ledarskapet höjdes, inklusive de frågor jag arbetat mer aktivt med.





## Medarbetarskap

### 9. Beskriv hur ni som medarbetare tillsammans arbetar för att främja en god arbetsmiljö.

För att främja en god arbetsmiljö är vi respektfulla, har ett öppet klimat som tillåter nytänkande och olika åsikter, vilket tyder på att det finns en trygghet och tät sammanhållning i arbetsgruppen. Vi pratar ofta om att det är högt i tak i gruppen. Vi tar upp saker direkt med den det berör och vid behov med stöd av chef. Vi ber varandra om hjälp i vardagen och vet med trygghet att arbetskamraterna alltid ställer upp. På APT och handledning lyfter vi lärdomar, goda erfarenheter men också sådant som vi känner att vi behöver extra stöd kring. Vi lär av varandra genom att dela med oss av våra olika spetskompetenser i exempelvis inspirationstimmar, fokusgrupper och ansvarsområden. Det skapar en meningsfullhet med eget ansvar som också kan ge en stolthet och på så sätt främja arbetsmiljön. Vi nyttjar sociala stunder tillsammans, så som fika och luncher och har som grundtanke att vi inte ska prata jobb under dessa stunder. På planeringsdagar har vi ofta med aktiviteter för rekreation och teambuilding, så som avslappningsövningar, yoga eller samarbetsövningar. Ofta är det medarbetare själva som håller i dessa aktiviteter. Vidare innehåller planeringsdagarna återkommande relationsskapande och relationsfördjupande övningar och aktiviteter, i syfte att kontinuerligt bygga grunden för det relationella arbetet med familjerna.

I en gemensam aktivitet hösten 2020 bestämdes vilka enhetens överenskomna förhållningsregler ska vara:



- Vi pratar med den det berör
- Vi visar varandra respekt och omtanke
- Vi ger varandra utrymme att vara oss själva
- Vi lyssnar på varandra och tar emot varandras tankar och känslor
- Vi ser misstag som lärdomar och ger varandra stöd

Förhållningsreglerna målades på en tavla som nu hänger på kontoret i personalhuset:



Bild 3: Bromstensgårdens gemensamma förhållningsregler.

Vi stämmer löpande (på till exempel planeringsdagar) av att gruppen tycker att förhållningsreglerna stämmer överens med den upplevda verkligheten, samt att man vill ha just dem kvar.

Varje månad har vi möjlighet att lyfta vår arbetsmiljö under APT och saker som tas upp följs upp och återkopplas av chef. Årligen följs arbetsmiljön upp genom medarbetarenkät som också arbetas med på enhetsnivå och där vi tillsammans hittar områden att prioritera under kommande året. Alla medarbetare får prata om de prioriterade områdena på sina medarbetarsamtal och avstämningssamtal, för att få tillfälle att ge sin bild av dem i ett eget sammanhang med chef, utöver de gemensamma med kollegorna.

Det vi behöver arbeta mer på är att regelbundet ge feedback till varandra, ett arbete som påbörjades under planeringsdagarna men som också är ett tema i fortsatt handledning. Handledaren har fått till sig att detta är något vi vill och behöver prioritera under året.

## 10. Beskriv hur ni som medarbetare bidrar till verksamhetens utveckling

Vi har en vilja att inte bara vara med och bidra till verksamhetsutvecklingen, utan att också vara med i att staka ut riktning och utformning av den. Som medarbetare bidrar vi till verksamhetens utveckling genom både de strukturer som finns inbyggda i det systematiska kvalitetsarbetet, men också genom det nära och ständigt pågående samarbetet och dialogen med målgruppen. Genom det identifieras behov av utveckling löpande i vardagen.

Medarbetare på Bromstensgården har ett medägareskap i verksamhetens utformning. Detta arbetssätt skapar en drivkraft att både förvalta och utveckla verksamheten. Att arbeta så nära och med så stor tillgång till familjerna ställer också krav på en annan typ av kompetens än den man kan läsa sig till. Att arbeta miljöterapeutiskt innebär att den egna personen är det främsta verktyget i mötet med familjen. Arbetet med att utveckla verksamheten är förlagt i spontana och komplexa mellanmänniska skeenden och kräver en instinktiv omdömesförmåga och erfarenhet som är förankrad i medarbetaren som person. När den är det kan den av familjen också uppfattas som autentisk, vilket är en viktig komponent för att bygga relation och därigenom få tillgång till barnets faktiska situation.

*”Vårt arbete med relationsskapande tänker jag är viktigt att lyfta fram, både att vi har en struktur för det med att familjer får en tid att landa hos oss där vi lägger fokus på att lära känna och utveckla relationer. Det här temat tänker jag bygger på att ledning över tid har lyssnat på medarbetare och format strukturer hur arbetet ska utformas utifrån medarbetares erfarenheter i själva arbetet med familjer.” – Medarbetare*

Som medarbetare lyfter vi de utvecklingsbehov vi ser med gruppleddare och chef och är sedan med och bollar hur eventuella åtgärder i verksamheten skulle kunna se ut. Som medarbetare får vi mandat att driva frågan vidare. Vi testar förslaget under en period och utvärderar sedan resultatet. Den barnbok (motsvarande genomförandeplan) som två fokusgrupper samarbetat med under 2024 och 2025 är ett exempel på ett initiativ från medarbetare. Vi hade genom utvärderingar, i mötet med barn och genom omvärldsbevakning kring den nya socialtjänstlagen uppmärksammat att barn på ett enklare och mer lättillgängligt sätt behövde göras mer delaktiga i utredningsprocessen. Fokusgrupperna har samarbetat i framtagningen av boken och fått in hela arbetsgruppens input under processen. Nu har vi börjat använda den i vardagen och samtalen med barn.



Barnrättsgruppens arbete med barnkonventionen och att en medarbetare målat valda delar av den i samtalsrummet är ett annat exempel på ett tillvägagångssätt som vi ofta har; vi går in brett kring ett tema som barnkonventionen och arbetar fram många olika sätt och möjligheter att prata med barn och föräldrar om frågorna (filmer, böcker, målningar). Målningen på väggen sticker ut och väcker intresse hos barn och blir på så sätt en bra ingång i att prata om barnkonventionen.



Bild 4: Barnrättsväggen



Eftersom det är medarbetare som i vardagen ser vilka behov barnen har är det viktigt att medarbetarna är med och utvecklar både arbetssätt, rutiner och den fysiska miljön. Ett exempel på det är att medarbetare i det vardagliga arbetet sett att läskunskaperna är låga hos de barn vi möter. Vi fick en idé om att det blir lättare att motivera föräldrar till högläsning med lättillgänglig och bra barnlitteratur. Därför har vi under det senaste året byggt ut och uppdaterat bibliotekshörnor i boendehusen. Det ger också de äldre barnen större möjligheter att själva hitta intressant läsning.



Bild 5: bibliotekshörna i ett av boendehusen

Ett till exempel är att vi uppmärksammat att många barn hos oss rör sig för lite. Därför har vi arbetat med både barn och föräldrar för att motivera dem till ett mer aktivt liv med utomhuslek, och stöttat till aktiviteter utanför Bromstensgården. Vi har bland annat väglett föräldrar i att anmäla barnen till fotbollslag, vilket också blivit en lärandesituation för föräldrarna i att orientera sig i och tillgodogöra sig olika samhälleliga resurser.

Som medarbetare har vi egna och/eller delade ansvarsområden, som täcker in olika delar av verksamheten. Vi ingår också i någon av enhetens fokusgrupper som arbetar aktivt med verksamhetsutveckling genom att arbeta med mål för enheten kopplat till kärnuppdraget.

Som medarbetare bidrar vi genom egen drivkraft och intresse till omvärldsbevakning. Vi håller i olika aktiviteter under planeringsdagarna, ofta är det medarbetare som håller i eller har planerat de flesta av planeringsdagarnas aktiviteter. Exempel från de senaste

planeringsdagarna är att medarbetare höll i forumteater med arbetsgruppen, presenterade valda delar av en bok verksamheten köpt in efter en föreläsning samt ordnade så att annan enhet från förvaltningen föreläste för arbetsgruppen. Under en annan planeringsdag höll en medarbetare i rollspelsövningar kopplat till olika scenarier som kan utspela sig i arbetet. Under 2025 ska en medarbetare utifrån erfarenhet, föreläsa om ätstörningar.

## 11. Beskriv hur ni som medarbetare bidrar till lärande.

Mycket av det verksamhetsutvecklande arbete som medarbetare bidrar till kommer utav arbetet med våra familjer, de får till sig, eller syn på, att det finns kunskapsbrister/kunskapsluckor och möjligheter till lärande. En del utbildningar och föreläsningar går hela arbetsgruppen på tillsammans. Men i verksamheten finns också en struktur där utbildningar och föreläsningar som kommer medarbetare, gruppleddare eller enhetschef till känna stäms av mot kompetensförsörjningsplan, enhetsmål och verksamhetens resurser. Gruppleddare eller enhetschef föreslår utbildningen för den eller dem som utifrån fokusgruppsstillhörighet eller ansvarsområde har uppdrag som ligger nära utbildningens eller föreläsningens innehåll. Också medarbetares egna intresse spelar in.

De/den som tillgodogjort sig ny kunskap delar den sedan med hela arbetsgruppen genom inspirationstimmar som hålls en till två gånger per månad. Under senaste inspirationstimmen i april 2025 delade två medarbetare, som gått en heldagsutbildning i att motivera våldsutövare, det de fått till sig på utbildningen med övriga medarbetare. För en mer omfattande kunskapsdelning kan en medarbetare hålla i en längre aktivitet på planeringsdagar. Exempel på det är när enheten genom omvärldsbevakning fick till sig att anknytningsteorin och bedömningsverktyg kopplat till den ofta används felaktigt i socialtjänstens barnavårdsutredning. Utifrån enhetens mångåriga kunskap och profilering kring anknytning gjordes en analys om att vi behövde sätta oss in i frågan. Gruppleddare och två medarbetare fördjupade sig i forskningsläget genom att läsa vetenskapliga artiklar och facklitteratur. Tillsammans höll man sedan under planeringsdagar 2024 i en fortbildande eftermiddag om anknytning och det praktiska användandet av samspelsanalys genom videoanalys. Ett till exempel är en medarbetare med mångårig arbetslivserfarenhet och intresse som utifrån utvärdering och återkoppling från boenden och uppdragsgivare utvecklat arbetsgruppens kunskaper kring föräldraskap med intellektuell funktionsnedsättning. Medarbetare arbetade under 2024 aktivt med att söka upp kunskap genom att följa forskning, bland annat genom att delta på en vetenskaplig konferens genom region Uppsala och dela detta med medarbetare under en inspirationstimme.

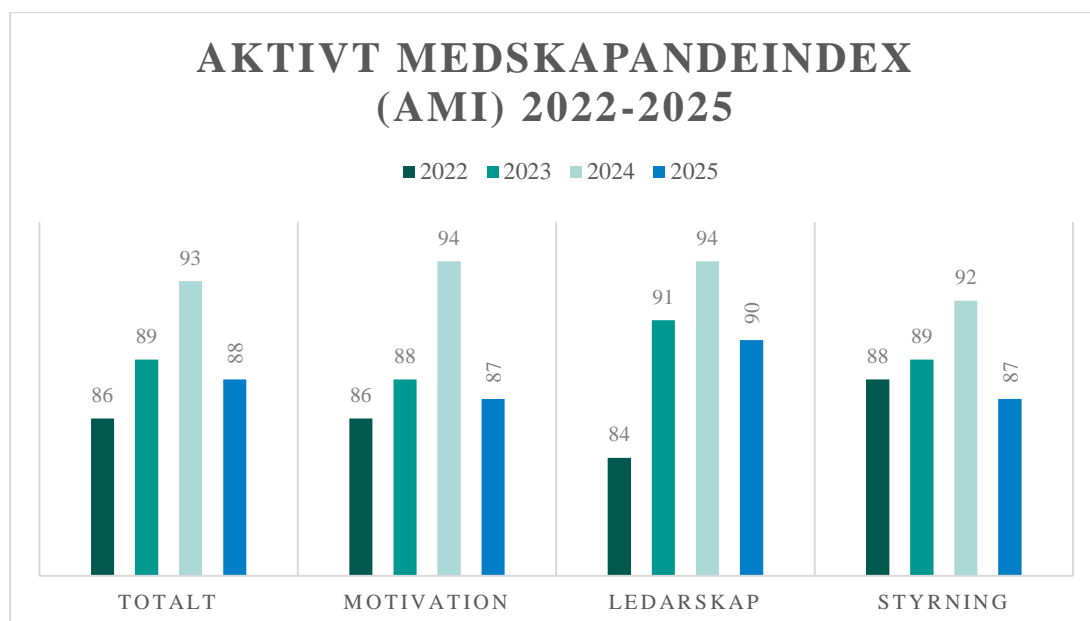
Medarbetare lyfter också erfarenhetsutbyte och lärdomar i samband med handledning, samt önskar kunskapspåfyllning av handledaren om aktuella teman som man genom utvärdering från familjer eller utifrån egna upplevelser i arbetet med dem ser ett behov utav. Inför ett handledningstillfälle i april hade enheten bett handledaren söka och dela kunskapsläget vad gäller bemötande av personer med psykossjukdom och personlighetssyndrom. Handledaren hade läst forskning som denne delade och gruppen fick diskutera utifrån sina erfarenheter.

Medarbetare på Bromstengården har en bred palett av erfarenheter, bland annat från familjehemsvård (både att utbilda inom, driva egen verksamhet och arbeta kommunalt), utredning barn och unga, i skolan med barn med särskilda behov samt med behandling och stöd av barn och familj. Detta ger verksamheten många perspektiv på och utveckling av hela ledet i den process som barn som kommer till oss ofta varit i eller står inför. Exempel på det är en medarbetare med mångårig erfarenhet av KOMET som utifrån denna kunskap delat arbetssätt och teori kopplat till metoden. Både genom inspirationstimme och direkt till team som varit i en process med familjer där valda delar av metoden varit särskilt användbar.

## 12. Utifrån den senaste medarbetarundersökningen (och om möjligt de tre senaste åren):

### a. Redovisa resultaten kortfattat

Resultaten från de senaste årens medarbetarundersökningar visar att den totala indexen samt samtliga index inom motivation, ledarskap och styrning har utvecklats i positiv riktning, det vill säga höjts för varje år, med en viss sänkning detta år inom samtliga index. 2022–2023 svarade medarbetarna på dåvarande biträdande enhetschef som ledare, 2024 svarade de på enhetschef då enheten inte hade någon biträdande enhetschef 2023. 2025 svarade medarbetarna också på enhetschef som ledare utifrån att ny strukturorganisation infördes i januari 2025. Dock var medarbetarnas närmsta chef under 2024 biträdande enhetschef, som de även hade uppföljande medarbetar- och avstämningssamtal med.



## **b. Analysera och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått**

Att medarbetarenkätundersökningens resultat har höjts successivt inom varje index i flera år är troligt ett resultat som grundar sig i en kombination av flera faktorer. Ett tillitsfullt ledarskap ihop med erfarna, ansvarsfulla medarbetare som sökt sig särskilt till denna verksamhet och vill stanna kvar. De känner sig stimulerade och har förutsättningar samt utrymme till att bidra till utveckling. Detta ihop med en god arbetsmiljö som både medarbetare och chefer bidrar aktivt till. Varje medarbetare får möjlighet att ta ansvar för frågor som för denne är lustfyllda, utmanande och stimulerande. Även möjlighet att använda sin kreativitet och att putta sig själv framåt i en utvecklande atmosfär. Och i det få sin kompetens efterfrågad, mandat att driva frågor, och förutsättningar samt stöd av chef. Chefer har ihop med medarbetare prioriterat samt arbetat mycket och systematiskt med arbetsmiljön och dess grund – oss själva: våra värderingar, attityder, beteenden gentemot varandra och våra boende med fokus på måluppfyllelse och verksamhetens kärnuppdrag. Ett arbete med grunden har troligt motiverat medarbetare till att ta initiativ samt driva frågor som bidrar till verksamhetsutveckling inom kärnuppdraget och de mål och åtaganden enheten har. Detta sammantaget har troligt lett fram till att ledarskap, motivation och styrning har höga siffror och har höjts succesivt i flera år.

Årets medarbetarenkät visar på ett relativt högt resultat: totalindex- 88, ledarskap- 90, motivation- 87 och styrning- 87. År 2024 var det ännu högre: totalindex- 93, motivation- 94, ledarskap -94, och styrning -92. En analys av sänkningen från år 2024 till 2025 är att enheten hade låg beläggning relativt stor del av år 2024, vilket bidrog till viss rastlöshet och understimulans hos medarbetare som normalt sett har en hög kompetens och arbetskapacitet och är vana vid att arbeta i ett intensivt tempo med snabba förändringar att anpassa sig till. Detta i sin tur påverkar sannolikt motivation, initiativtagande, driv och därmed utvecklingsdelar, något som flertalet medarbetare har lyft i sina medarbetarsamtal. En annan aspekt som kan ha påverkat resultatet är den nya strukturorganisationen. Medarbetare hade biträdande enhetschef som närmsta chef under 2024 vilken också hade samtliga medarbetar- och avstämningssamtal och var den som arbetade närmast, var mest tillgänglig samt följde upp och återkopplade systematiskt. Medarbetare skulle under 2025 års enkät svara på enhetschef som ej varit närmsta chef det gångna året eller haft regelbundna samtal och avstämningar, något som kan ha påverkat flera av de frågor som ställts i enkäten. Dessa förklaringar var också samstämmiga med resultaten av de gruppdiskussioner medarbetare hade i april i år då de tog fram prioriterade frågor samt åtgärder utifrån medarbetarenkäten.

De prioriterade frågorna som medarbetare tagit fram från årets resultat handlar samtliga om *kunskap, erfarenhet och utveckling* vilket stärker analysen gällande konsekvenser av den låga beläggningen. Frågorna samt åtgärderna har bilagts verksamhetens handlingsplan arbetsmiljö som följs upp systematiskt under året, vid samtliga APT utifrån en stående punkt samt särskilt som en nedstyrd aktivitet mot slutet av året.

### c. Utifrån er analys, beskriv vilka prioriteringar och åtgärder ni har gjort

De tre prioriterade frågeställningarna som medarbetare tagit fram från årets resultat av medarbetarenkäten är; *"På min arbetsplats prövar vi nya arbetssätt för att utveckla verksamheten"*, *"På vår arbetsplats delar vi kunskap och erfarenhet med varandra"* samt *"Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete"*. Åtgärder som medarbetarna har tagit fram till de prioriterade frågeställningarna är;

*-Enhetschef utforskar mer vad frågeställningarna innebär för var och en, i inbokade avstämningssamtal.*

*-Utvärdera processer/arbetssätt löpande, ifall syftet kvarstår alternativt behöver revideras, kopplat till nuvarande arbetsgrupp.*

*-Var och en tar ansvar för att ha en positiv inställning till att pröva nya arbetssätt.*

*-Vi behöver utveckla våra kommunikationskanaler så som att använda zoom och mejl i högre grad vid samverkan, samt följa upp och säkerställa att vi tillhandahåller säker e-post och säkra möten även gällande extern samverkan.*

*-Vi behöver bli bättre på att lyfta rätt teman i rätt forum- var hör samtalet hemma (överlämning, handledning, med berörd person, chef)?*

*-Fördjupa oss i/arbeta med de prioriterade frågeställningarna genom en workshop på en planeringsdag samt i handledning.*

*-Vi inventerar, och lyfter individuell kompetens i arbetsgruppen i syfte att fördjupa oss i arbetssätt.*

*- Våga vara mer transparent i handledning samt under utredarkonferens och APT, våga prata om misslyckanden. Varje individ tar eget ansvar, samt lyfter detta i medarbetarsamtal om denne ser detta som svårt.*

*-Göra mer gemensamt för att väcka varandra. Vart vänder man sig? Behöver vara öppen samt fråga om man inte vet.*

*- Vi delar med oss av våra olika spetskompetenser, i vardagen, på inspirationstimme samt informerar varandra om material som finns att tillgå- utveckling på både individ- och gruppnivå.*

*- Föreläsningar och utbildningar kopplat till omvärldsbevakning, verksamhetens kärnuppdrag, mål och åtaganden erbjuds systematiskt, kopplat till verksamhetens kompetensförsörjningsplan och förutsättningar- dialog förs kring detta mellan respektive medarbetare och chef- ett gemensamt ansvar.*

*- Läsa litteratur, och lyssna på poddar (vid lugnare perioder/låg beläggning samt när en utför praktiska sysslor).*

## Från uppföljning till utveckling

### **13.a. Redogör för de viktigaste uppföljningsmetoderna som ni använder för att bedöma vilken kvalitet er verksamhet skapar för målgruppen.**

Bromstensgårdens kärnverksamhet består i att bedriva dygnet runt-vård och genomföra psykosociala utredningar, observationer och stödsatser på uppdrag av socialtjänsten. Verksamheten tar även emot akuta placeringar. Vår målgrupp är främst barn, 0-18 år, med föräldrar. Vi kan även ta emot ensamma ungdomar, från cirka 14 och upp till 20 år. Utredningarna syftar till att klargöra barnets behov och föräldrarnas förmåga att tillgodose dem utifrån de frågeställningar socialtjänsten önskar belysa (*läs vidare under Bromstensgården i inledningen*).

De viktigast uppföljningsmetoderna som verksamheten använder sig av är främst våra egna utvärderingar som vi har skapat, vilka vi reviderar löpande efter behov och utifrån det vi vill ha svar på. Uppföljning med uppdragsgivarna, genom både våra egna utvärderingar samt SSIL:s djupintervjuer, ger oss också en bra och viktig bild av huruvida vi håller en god kvalitet samt uppfyller det vi åtagit oss i det uppdrag vi utför. Tillsyn från IVO och uppföljningar från den egna förvaltningen och andra kommuner vi åtar oss uppdrag för, bidrar till att verksamheten synliggörs externt med styrkor och utvecklingsområden, arbetar systematiskt med utveckling samt säkerställer en god vård och ett skydd till barn och föräldrar enligt givna lagar och riktlinjer.

### **b. Redovisa också resultaten från förra årets uppföljningar samt utveckling över tid. Har ni resultat fördelat på kön vill vi gärna ta del av detta, om inte berätta varför in inte har det.**

Enheten sammanfattar samt går igenom resultatet av utvärderingarna årsvis. Detta i syfte att utveckla verksamheten utifrån barn, föräldrar och uppdragsgivares perspektiv.

Resultatet från barn och föräldrars utvärderingar 2024 är sammanfattade i avsnittet målgrupp, under.

Av det sammanfattade resultatet från uppdragsgivares utvärderingar 2024 framkommer det att; *Kommunikationen, tillgängligheten, flexibiliteten, samt bemötandet har varit av hög kvalitet (flertalet uppdragsgivare har uttryckt detta). Samarbetet och dialogen har varit bra, det ha varit lätt att få kontakt, klienten har upplevt att de har fått ett bra stöd, en bra relation till barnet har skapats, familjen har blivit bemötta med vänlighet och respekt vilket har förenklat socialtjänstens arbete med dem, bra måluppfyllelse, och bra med tillgång till en psykologutredning där mycket information framkom. Delar att utveckla som framkommer; Tydligare information om att det finns en psykologutredning att tillgå, tydligare struktur på uppföljningsmöten samt skriftlig återkoppling inför dem, bättre planering under*

*semestertider då personal går om varandra, samt bättre kommunikation och synkroniserad planering mellan Bromstensgården och socialtjänsten.*

Enheten använder sig även av en tjänst för utvärdering från SSIL. Efter avslutad placering mejlar vi SSIL kontaktuppgifter på placerande handläggare och djupintervjuer genomförs ett par, tre månader efter. Dessa djupintervjuer utgår från frågeställningar som SSIL har formulerat. Svaren från djupintervjuerna sammanställs i en rapport som enheten får löpande. Rapporterna arbetar vi årligen med på planeringsdagar ihop med våra egna sammanställda utvärderingar.

I staplarna nedan framgår de frågor SSIL ställer till handläggare där en skala efterfrågas. De senaste rapporternas resultat enligt staplar nedan.

Fråga 3a. Information om verksamheten

Fråga 9. Arbete och studier

Fråga 4. Mottagande och introduktion

Fråga 10. Fritidsaktiviteter

Fråga 5. Verksamhetens arbete kring genomförandeplanen

Fråga 11. Nätverksarbete

Fråga 6. Verksamhetens omvårdnadsinsatser

Fråga 12. Uppföljning och rapportering kring klienten

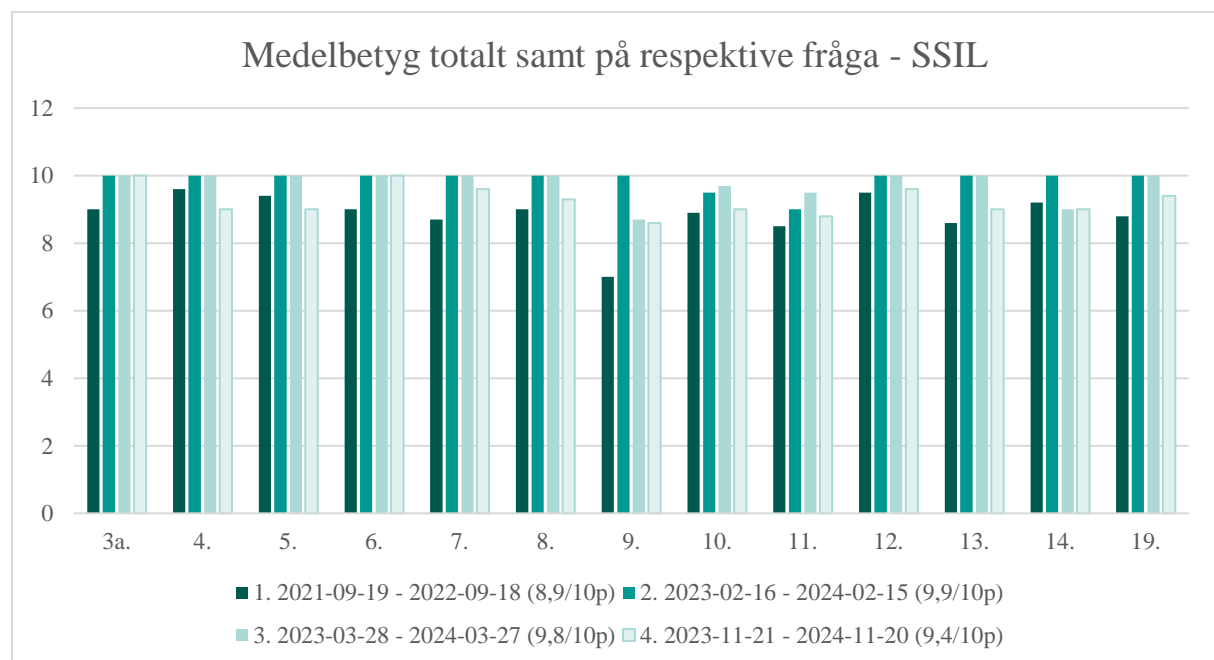
Fråga 7. Verksamhetens arbete med att motivera klienten

Fråga 13. Utslussning

Fråga 8. Social kontroll

Fråga 14. Placeringens lämplighet

Fråga 19. Helhetsbedömning





## IVO

Årligen gör IVO tillsyn av verksamheten för att säkerställa barns omvårdnad, trygghet och skydd under placeringen. Tillsynerna har ibland haft olika fokus och har under senare år föregåtts av en enkät som enhetschef fyllt i och en som barn som är placerade och i mogen ålder, fyllt i. Tillsynerna har ibland skett genom avtalad tid och emellanåt har de varit oanmälda. Vid platsbesöket har IVO oftast träffat enhetschef, barn, medarbetare samt någon gång en förälder. Under flera års tid har IVO:s tillsyn lett till beslut om att enheten inte behöver vidta någon åtgärd.

Beslut från 2022 års inspektion, inga omständigheter framkom under inspektionerna som föranledde ytterligare åtgärder.



*”Verksamheten skapar förutsättningar för en meningsfull vård för barnen. Verksamheten arbetar för att skapa en trygg och säker vård för de inskrivna. IVO bedömer att verksamheten arbetar med att skapa trygghet och säkerhet för de inskrivna barn som bor på Bromstensgården. IVO bedömer även att den vård som barnen erbjuds är av god kvalitet. IVO baserar sin bedömning på samtal med ett barn samt föreståndarens beskrivning av hur verksamheten arbetar.”*

Beslut från 2023 års inspektion, Inspektionen för vård och omsorg (IVO) har inte uppmärksammat några brister inom de områden som tillsynen omfattat.



*”I intervjun med föreståndaren framkommer att verksamheten arbetar för att skapa en trygg och säker vård. Verksamheten har en stabil arbetsgrupp med god kompetens. Personalen får arbetsledning, extern handledning och kompetensutveckling. Det har inte förekommit några allvarliga incidenter i verksamheten och därmed heller inga lex Sarah utredningar. Det har heller inte inkommit några klagomål på verksamheten till IVO. IVO samtalade efter inspektionen med ett barn som var nöjd med boendet.”*



2024 genomförde IVO en tillsyn med ett nationellt granskningsområde;



"IVO har gjort en samlad nationell riskanalys där det framkommer att det finns barn och unga i hela Sverige som har erfarenhet av hot, våld och övergrepp i sina boenden från andra barn och unga eller från personal alternativt har bevittnat sådant". Utifrån IVOs riskanalys omfattade tillsynen verksamhetens arbete med att förebygga, identifiera, och hantera hot, våld och övergrepp med fokus på relevanta delar i det systematiska kvalitetsarbetet. I samband med tillsynen inhämtade IVO anställningsavtal inklusive Polismyndighetens misstanke- och belastningsregister från de fem senaste anställda medarbetarna. IVO's beslut visade att verksamheten hade brustit i hanteringen av kontroll av misstanke- och belastningsregister inför anställning då fyra av anställningsavtalen undertecknades samma dag alternativt några dagar innan registren utfärdades. Ingen av anställningarna hade utfört arbetsuppgifter innan registerutdraget hade kontrollerats av enhetschef. Åtgärder vidtogs på enheten i syfte att undanröja bristen genom att revidera rutin inför nyanställning. Nu framkommer det tydligt att utdrag från misstanke- och belastningsregistret ska lämnas in av den som blir erbjuden tjänsten *innan* ett anställningsavtal skrivs under, ej *i samband* med att avtalet skrivs under som det tidigare var formulerat. Vidare har verksamheten lagt till denna punkt i egenkontrollen i ILS:en för att kontrollera att rutinen efterföljs. I övrigt fann IVO att verksamheten arbetar för att förebygga, uppmärksamma och agera vid hot, våld och övergrepp. Bristen som framkom påverkade inte den bedömningen. IVO fattade därefter beslut om följande; *"IVO bedömer att de åtgärder som nämnden har redovisat ger förutsättningar för att komma till rätta med den brist som IVO påtalat, varför ärendet avslutas. IVO förutsätter att nämnden utvärderar effekten av vidtagna åtgärder och vid behov vidtar ytterligare åtgärder. Att följa upp effekterna av insatta åtgärder för att komma till rätta med brister ingår i den egenkontroll som ska utföras inom ramen för det systematiska förbättringsarbetet"*.

## Uppföljning egen regi

De avdelningar inom Järva stadsdelsförvaltning som bedriver socialtjänstverksamhet ska årligen genomföra verksamhetsuppföljningar av utförarverksamheter i kommunal regi. Verksamhetsuppföljningarna syftar till att säkerställa att verksamheten bedrivs i enlighet med de lagar, regler, riktlinjer, avtal och program som är styrande för respektive verksamhet. Även att få kunskap om verksamheternas styrkor och utvecklingsområden och ge underlag för förbättringsarbete.

Resultatet av 2022–2024 års uppföljningar:

*”Sammanfattning: Förvaltningen har genomfört en särskild uppföljning av Bromstengårdens akut- och utredningshem. Verksamhetsuppföljning är ett viktigt verktyg i arbetet med att säkerställa att verksamheter bedrivs med god kvalitet och i enlighet med styrande lagar och regelverk. Utifrån genomförd verksamhetsuppföljning är stadsdelsförvaltningens bedömning att verksamheten håller en god kvalitet och bedrivs i enlighet med socialförvaltningens kravspecifikation. Uppföljningen konstaterar att inga åtgärder behöver vidtas.”*

## Uppföljning ramavtal

Årligen ber olika kommuner som vi har ramavtal med, oss att följa upp kring flertalet frågeställningar i diverse dokument de skickar samt ber oss mejla olika rutiner vi har. Ibland har en digital uppföljning alternativt ett platsbesök efterfrågats, medarbetare och enhetschef har då deltagit. Uppföljningarna syftar till att säkerställa att vi bedriver en verksamhet med den kvalitet vi har uppgett i upphandlingen och som kommunen har som krav. Kommunerna har efter uppföljningarna inte bett verksamheten förtydliga något, haft någon synpunkt på innehållet i vården eller gett några förslag på åtgärder.

Våra resultat har inte indikerat behov av att fördela resultat på kön. Resultaten har istället fördelats på relation till verksamheten; barn, förälder, uppdragsgivare. Men utifrån resultatet 2024 som visar på att vi sticker ut vad gäller ensamstående mödrar, jämfört med nationell statistik, så har vi lagt till i utvärderingar för familjer att man får uppge könstillhörighet, samt fråga om upplevelse av jämlikhet och jämställdhet (*se vidare under målgrupp*).

## c. Analysera och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått.

Verksamheten har skapat en kultur där vi ser situationer med utvecklingsbehov som lärdomar. Vi följer upp, åtgärdar, återkopplar, följer upp igen och reviderar, alternativt formulerar vi nya rutiner. Vi har initierat en systematik och utvecklat olika uppföljningsverktyg samt forum under åren där teman följs upp frekvent. Exempel på det är husmöten, avvikelshantering, rutin för synpunkter/klagomål, utvärderingsblanketter, utvärderingsteam och egenkontroller. (*se vidare under fråga 15*).

Vi som arbetar i verksamheten har en medvetenhet om och ett förhållningssätt till, att ingenting blir färdigutvecklat inom något område, nya unika situationer uppstår, och liknande situationer behöver synas igen och mynna ut i nya åtgärder. Vi har en trygghet i att saker och ting synliggörs och vi skruvar löpande på det systematiska uppföljningsarbete vi har och utvecklar verksamheten utifrån givna situation och behov. Under flera år har vi arbetat aktivt och systematiskt med oss själva, våra värderingar, beteende, vårt bemötande med mera. Arbetsgruppen består av många goda hjältar som är nyfikna på sig själva, varandra och olikheter. De utmanar sig, hanterar situationer där det skaver och utvecklas utifrån det. Medarbetarna känner för verksamheten och barnen och föräldrarna som är placerade hos oss. De är engagerade, tar initiativ, driver frågor, vill vara delaktiga, tar ansvar och bidrar till verksamhetsutveckling. Detta sammantaget är något som märks vid uppföljningar och inspektioner samt påverkar de resultat vi får just utifrån förhållningssättet samt frekvensen gällande lärdomar, uppföljningar och uppmärksammande utvecklingsbehov. Det vi utvecklar i verksamheten, det gör vi utifrån behov som uppstår och synliggörs, inte för att det kommer från nedstyrd åtaganden eller beslut om åtgärder från tillsynsmyndigheter. Vi gör det för att det blir angeläget för oss själva och de vi är till för - barnen och föräldrarna.

Det har visat sig vara en utmaning att öka antalet utvärderingar som uppdragsgivare genomför efter avslutad placering, samt svarande på SSIL:s djupintervjuer. Orsaker till det är troligt att placeringen är avslutad när handläggare får enhetens egen utvärdering skickad till sig eller när SSIL tar kontakt. Troligen bidrar också hög arbetsbelastning och att handläggare ibland hinner avsluta sin tjänst innan vår utvärdering eller kontakt från SSIL hinner nå dem. Enheten har i år digitaliserat den egna utvärderingen till uppdragsgivare för att se ifall fler utvärderingar återkopplas. Enheten har även tagit kontakt med SSIL gällande hur ofta de önskar kontaktuppgifter för uppföljning samt hur lång tid efter avslutad placering de tar kontakt med handläggare för att i det söka påverka svarsfrekvensen. Under första halvåret av 2023 hade enheten inte möjlighet att skicka in kontaktuppgifter utifrån hög arbetsbelastning hos socialsekreterare, samordnare samt enhetschef och prioriteringar behövde genomföras. När kontakter skickades in, hade en viss tid gått, vilket troligt ledde till ett högre bortfall när SSIL tog kontakt med handläggare för intervju.

## **14. Redogör för hur verksamheten använder resurserna så effektivt och hållbart som möjligt utifrån:**

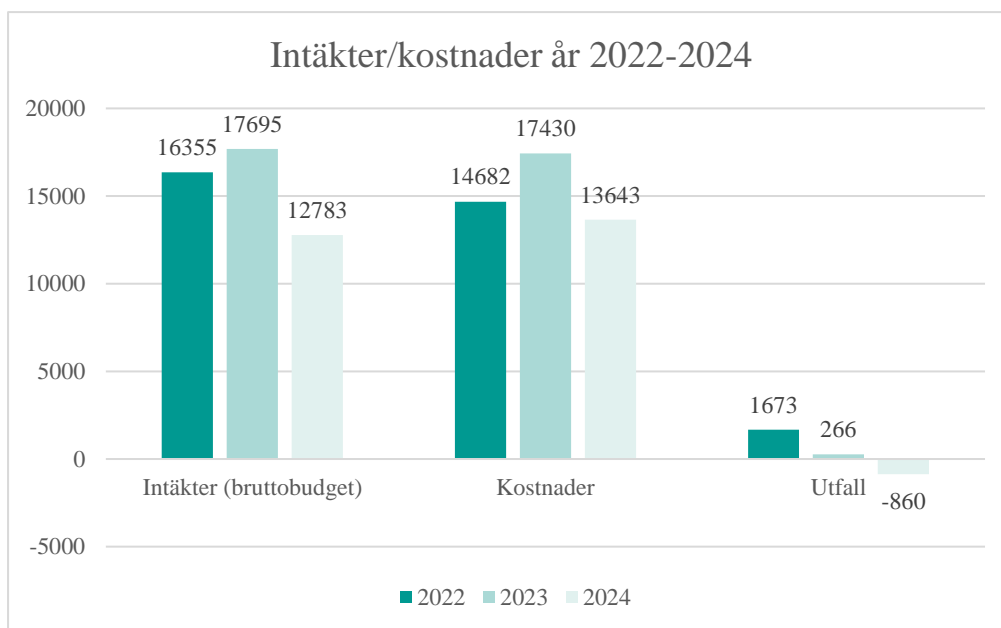
### **a. Ert prognostiserade ekonomiska resultat, i förhållande till budget för innevarande år samt de tre senaste årens resultat. Analysera resultaten och vilka trender ni kan se.**

Verksamhetens prognostiserade ekonomiska resultat, det vill säga utfallet, ligger för närvarande i balans med budget för innevarande år. Intäkter är svårprognostiserade då variationer i placeringsbeläggningen över året är stor och det är svårt att utröna trender gällande detta. Många års erfarenhet säger att perioder av låg beläggning och låga intäkter kompenseras av perioder med hög beläggning och höga intäkter, under olika delar av året.

Det ekonomiska resultatet från åren, 2022-2023, visar att budgeten har varit i balans. Enheten har lagt en budget för respektive år utifrån erfarenhet av tidigare års resultat. Hänsyn har även tagits till omvärldsbevakning och utmaningar samt att restriktioner under pandemin, lågkonjunktur, inflation, ökade kostnader, höjda löner samt budgetåtgärder inom kommunerna påverkar. År 2024 har visat sig vara första gången på över 20 år då verksamheten har haft en låg beläggning generellt över året till skillnad från tidigare år. Det har heller inte tidigare varit så stor diskrepans mellan den budget som lagts i början av året och hur resultatet i slutet av året visat sig bli. Placerande handläggare har mot slutet av året återkopplat att de har varit mycket nöjda med de uppdrag vi utfört, men de har haft mycket höga placeringskostnader gällande målgruppen kriminella ungdomar under året, mer än de har haft beräknad budget till. Detta har bidragit till att de fått svårt att placera andra riskgrupper trots att det har funnits behov av det.

Vår analys är att budget och kvalitativt utvecklingsarbete genererar varandra i ett sorts kretslopp. Enhetens goda renommé under många år bidrar till att uppdragsgivare väljer att placera på Bromstensgården vilket utvärderingar med uppdragsgivare vittnar om. Vi får ofta till oss att den aktuella placeringen har ägt rum på grund av god erfarenhet och ett gott resultat av tidigare placeringar och samarbete. Det finns en vilja samt kultur i verksamheten där systematiskt utvecklingsarbete ses som en naturlig del av arbetet. Detta genererar god kvalitet i kärnuppdraget som i sin tur bidrar till gott renommé – och av det följer oftast en budget i balans. Budget i balans i sin tur skapar frihet där kreativitet och innovativa idéer får ett större utrymme. En intäktsfinansierad verksamhet frambringar därutöver en högre medvetenhet, förståelse för hur olika delar hänger samman, ansvarstagande, motivation, delaktighet, en ökad angelägenhet att förvalta och en känsla av medägarskap. På detta sätt ger budget och kvalitet näring till varandra, och skapar synergieffekter för verksamheten.

År 2024 visade dock ett avvikande år i förhållande till detta resonemang. I alla olika forum då utmaningen med arbetet med kriminella ungdomar har lyfts, har vikten av det förebyggande arbetet betonats. Förebyggande arbete kan tolkas på olika sätt. I verksamhetens uppdrag och i de analyser som görs efter en placering och ett utredningsuppdrag förekommer det inte sällan att en av de risker yngre barn kan komma att utveckla ifall de inte får rätt insatser i god tid är just att hamna i kriminalitet. Verksamhetens arbete med att uppmärksamma, initiera och formulera adekvata insatser för barn och föräldrar efter avslutad utredning är av stor vikt. Inte bara för barnen individuellt utan även för utvecklingen av det sociala arbetet och i samhället i stort. Detta innebär att den budgetinramning uppdragsgivare får tilldelat sig gällande kriminella ungdomar behöver vara adekvat kopplat till behovet. Så även gällande andra målgrupper som de yngre barnen som riskerar att hamna i kriminalitet.



### b. Övriga resurser, till exempel lokaler, material.

Under 2024 arbetade verksamheten systematiskt med att se över intäkter och kostnader för att minimera risken att inte avsluta året med budget i balans, för första gången på över 20 år.

Utbildningar som planerats in sköts upp, ärendehandledning ändrades från varannan vecka till var tredje kopplat till att färre familjer var placerade. Enheten såg över ramavtal och ändrade så att tjänster som psykologutredningar ligger utanför placeringskostnaden och är numera en tilläggstjänst. Verksamheten har varit restriktiv med att ta in timvikarier, sett över alternativa scheman och bemanning. Vaktrondering har sagts upp då behovet inte är lika stort längre då grund av att våra matchningar har blivit mer noggranna kopplat till vår målgrupp och det kollektiva boendet. En ombyggnation av ett fritidshus på gården har pausats. Vi ser över och arbetar systematiskt med omkostnader kopplat till lokaler och gränsdragningslistan samt avtal mellan verksamheten och hyresvärd. Medarbetare har god insyn i budgeten då den följs upp regelbundet på varje APT, både intäkter och olika kostnader. Detta har bidragit till att medarbetare är medvetna om budgetläget och tar ansvar för den.

### c. Samarbete, hur ni delar erfarenheter och insikter med andra utanför er egen verksamhet. Beskriv också hur ni sedan omsätter eventuella lärdomar i ert arbete.

Förutom uppföljning av kundnöjdhet som vi gjorde i slutet av 2024, har verksamheten skapat en broschyr som skickats ut till uppdragsgivare i början av 2025, för att påminna om oss och våra tjänster. Enheten var även med under socionomdagarna i en gemensam monter som IOF, Järva stadsdelsförvaltning hade.

Verksamheten har emellanåt kontakt med stadens andra utredningshem Eurenii Minne för att

delar nuläge och erfarenhet av beläggning, utmaningar och analys av lägesbilden. I kontakten under 2024 har de kunnat bekräfta att också de haft färre förfrågningar och placeringar än tidigare år, även de har fått till sig att placeringar av kriminella ungdomar tar upp stora delar av stadsdelarnas/kommunernas budget. Utifrån denna lägesbild har verksamheten under 2024 tagit emot fler ensamma ungdomar än tidigare år. Under 2022 och 2023 hade verksamheten inte några sådana placeringar, under 2024 har vi tagit emot sammanlagt sex ensamma ungdomar. Placering av en ungdom kräver en annan matchning samt andra resurser av verksamheten än placering av en hel familj. Med färre familjeplaceringar har verksamheten haft ett annat utrymme att göra nödvändiga justeringar i dagsplanering och resursfördelning för att i högre utsträckning kunna ta emot ensamma ungdomar.

Även då verksamhetens huvuduppdrag handlar om att arbeta förebyggande, det vill säga upptäcka, utreda, initiera stöd till föräldrar och rikta adekvata insatser efter avslutad placering för att motverka att fler barn hamnar i kriminalitet, så tar omställningar tid. Både till olika utmaningar men även till Nya socialtjänstlagen som stärker det förebyggande arbetet. På sikt torde detta komma ikapp, balanseras och budget fördelas adekvat så även det förebyggande arbetet prioriteras. Till dess, och utifrån att verksamheten är en intäktsfinansierad enhet, ser vi över huruvida vi kan vidga vår målgrupp och våra uppdrag, vara mer flexibla utan att tumma på den kvalitet som verksamheten håller. Verksamheten har under 2024 och 2025 utvecklat placeringsformen observationsuppdrag. Vid observationsplacering får uppdragsgivaren ett underlag i form av längre journalanteckningar från familjens vardag som de kan integrera i sin egen utredning. Placeringen avslutas utan att Bromstensgården gör en bedömning av barnets behov och förälderns förmåga. Placeringstiden för ett observationsuppdrag kan anpassas till behovet samt uppdragsgivarens ekonomiska resurser och utifrån att socialtjänsten i flera fall redan har information avseende flera BBIC-områden. Enheten informerar numera uppdragsgivare i samband med placeringsförfrågan om detta som ett alternativ till en tio-tolv veckors utredningsplacering.

## **15. Beskriv ert internkontrollarbete samt hur ni arbetar med att identifiera och minimera risker och sårbarheter i er verksamhet.**

### **Tillgänglighet**

I vårt arbete med att identifiera samt minimera risker och sårbarheter i vår verksamhet är tillgängligheten en oerhört viktig del, det vill säga vår höga tillgänglighet till vår målgrupp och deras till oss. Detta bidrar till att våra barn och föräldrar, vi själva samt utvecklingsbehov blir synliga och tydliga. Det går inte att duka inför svårigheter och åtgärder sätts in i ett tidigt skede.

### **Husmöten**

Barn, ungdomar och föräldrar kan utöver att uttrycka sig och sina åsikter i vardagen och i samtal med personal även göra det på husmöten som hålls i respektive boendehus en gång per

vecka. Syftet med husmötena är att barn (utifrån ålder och mognad) och föräldrar ska kunna lyfta åsikter samt behov de har kopplat till sin placering och deras boendemiljö. Synpunkter samlas in under mötet och förs vidare till hela arbetsgruppen inklusive chefer. Husmötena har en särskild punkt på APT och utredarkonferens, det vill säga varannan onsdag. Då lyfts de synpunkter som framkommit från husmöten, åtgärder beslutas om, formuleras samt återkopplas till barn och föräldrar på nästkommande husmöte.

### Synpunkter och klagomål

Synpunkter och klagomål som kommer i vardagen från vår målgrupp hanteras i situationen om det är möjligt. Uppföljning sker i inplanerade samtal som våra barn och föräldrar har med sina familjeutredare. Om samtal med chef önskas, eller om vi ser ett behov av det, erbjuds det och rutinen för synpunkter och klagomål efterföljs. Chef har då samtal med den som inkommit med en synpunkt/klagomål, inhämtar information, utreder situationen, sätter in åtgärder återkopplar till den som har lämnat synpunkten/klagomålet.

### Avvikelsehantering

Enheten har en rutin för avvikelsehantering. Medarbetare skriver en rutinavvikelse när något i verksamheten avviker från ordinarie rutiner som finns i verksamheten. Det kan även röra nyupptäckta brister där vi uppmärksammat att en ny rutin behöver skapas. Avvikelserna hanterar enhetens kvalitetsgrupp månatligen i ett uppföljningsdokument vilka även ger förslag på åtgärder som därefter lyfts regelbundet på enhetens APT. Kvalitetsgruppen påminner om rutiner, men tar också hjälp från arbetsgruppen att omformulera och vid behov skriva nya rutiner.

### Egenkontroll

Enheten genomför egenkontroller gällande handläggningen systematiskt både i pågående samt avslutade ärenden samt även inom andra områden så som gällande anställningsförfarande, årsvis. Detta för att säkerställa att vi följer våra rutiner för handläggningen, att den är rättssäker samt att vi genomför det vi har beslutat att vi ska göra inom flertalet områden. Syftet är att säkra en god kvalitet i arbetet och trygg placering för vår målgrupp.

### Utvärderingsteam

Efter varje avslutat ärende planeras ett utvärderingsteam in. Syftet med mötet är att följa upp och utveckla viktiga delar i arbetet. Till exempel barnets delaktighet, svårigheter vi stött på, vad vi gjort bra, vad vi kan göra bättre och vad vi lärde oss. Gruppledare i verksamheten är med vid varje utvärdering och för anteckningar om de reflektioner och lärdomar som



framkommer. Lärdomar från utvärderingstema lyfts regelbundet på APT utifrån en stående punkt på dagordningen. På så sätt får hela arbetsgruppen till sig av andra teams lärdomar på ett komprimerat och kärnfullt sätt och ett internt lärande och således utveckling sker i och med erfarenheterna. Utvärderingsteamet fyller också funktionen att bli ett sammanhang där teamet får bearbeta erfarenheter de varit i tillsammans och lyfta eventuella skav så att de inte följer med i ett nytt samarbete.

## VOR

Enheten formulerar risker i väsentlighets- och riskanalys (VOR) årligen, risker som antingen är nedstyrda alternativt har gjort sig påmind i verksamheten under föregående år. Åtgärder formuleras kopplat till riskerna vilken enheten sedan arbetar systematiskt och förebyggande med. VOR följs upp av enhetschef i samband med att tertiärrapporter och verksamhetsberättelse upprättas.

## Lex Sarah

Enheten arbetar systematiskt med rutinen kring Lex Sarah. Enhetschef informerar, går igenom och påminner om rapporteringsförfarandet. Arbetsgruppen för även en dialog vid inträffade händelser för att bedöma ifall en Lex Sarah behöver genomföras. Enheten hade en incident under början av 2024 vid vilken ett inskrivet barns journaler inte gick att återställa för fem dygn efter att det av misstag försvunnit ur sitt journalsystem. TietoEvry ska enligt avtal dagligen säkerhetskopiera all vår dokumentation men vid tiden för den aktuella incidenten hade de en bugg i deras eget system som de själva upptäckte först när de inte kunde återställa aktuell dokumentation. Vi upprättade en Lex Sarah, informerade berörd familj och socialtjänst och kunde återskapa väsentliga delar av barnets journal utifrån att barnet hade ett syskon där i stora delar samma dokumentation gällde för båda syskonen. De familjeutredare som arbetat under de aktuella dagarna kunde komplettera journalen i efterhand. Enheten har införskaffat samt har under ett par år implementerat ett nytt dokumentationssystem för att tillhandahålla en mer rättssäker handläggning. Detta är något som kommer avhjälpa den skörhet som föranledde den aktuella händelsen.

## 16. Beskriv ert miljöarbete samt hur ni arbetar med att identifiera verksamhetens miljöpåverkan och bidra till en hållbar omställning.

Verksamheten har minskat plastanvändning genom alternativa inköp till enheten. Medarbetare samt boenden med stöd av medarbetare, käll- och matavfallsorterar systematiskt och använder en egen miljöstation som enheten har på gården. Ett nytt vattenburet värmesystem färdigställdes av hyresvärden i början av året, ett system som bidrar till mindre klimatpåverkan samt är billigare i drift.

Enheten har fågelholkar, humlebon samt insektsbon uppsatta för att underlätta för pollinerare. Vi odclar även blommor som pollinerare attraheras av. Enheten har odlingslådor på gården samt odlar även inomhus utifrån lämplig årstid och väder. Odlingarna sker tillsammans med barn och föräldrar som är placerade i ett pedagogiskt syfte, men även för att vägleda i att främja biologisk mångfald.

Enheten köper in ekologiska livsmedel i den mån det är möjligt. Inga farliga kemikalier inhandlas på enheten, chemsoft används för kontroll och registrering av de medel som köps in för att säkerställa detta. Verksamheten förespråkar samt använder kommunala medel ihop med familjerna när det är möjligt. Verksamheten har en elbil sedan 2023, den används när kommunala medel inte är möjliga så som vid flytt, stora inköp eller för boenden svåra resor. Inköp samordnas regelbundet för att minimera antal resor som genomförs med bil.

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

Våra resultat och analyser gör gällande att vi står inför nya utmaningar kopplat till den ökade kriminaliteten och omställningen till ny socialtjänstlag. Vi arbetar aktivt för att möta dessa; vi ser över ifall vi kan utöka vår målgrupp, vidga våra uppdrag, vara mer flexibla utan att tumma på den kvalitet som verksamheten håller. Det är tydligt att de utmaningar som framkommit hos uppdragsgivare gällande deras budget och målgruppen kriminella ungdomar bidrar till verksamhetens budget, och vidare att det utgör den mest kritiska utmaningen. Genom regeringens vårproposition och vårändringsbudget 2025 ser vi dock möjligheter för nya ekonomiska förutsättningar för oss. Av vårpropositionen framgår förslag om att nya 100 miljoner kronor ska användas för att möta kommuners ökade kostnader för placeringar av barn och unga. Av vårändringsbudgeten framgår också att den tidigare subventionen för SiS-placeringar ska omvandlas till en placeringsneutral subvention där SiS-placeringar inte längre kommer prioriteras inom det budgetutrymme som berör Bromstensgården.

Utöver kriminella ungdomar är omställningen av socialtjänsten en utmaning utifrån flera aspekter. Betoningen på att stärka det förebyggande arbetet, på icke biståndsbedömda insatser samt på tidiga insatser innebär att mer fokus och resurser kommer läggas på öppenvården. Vi ser dock att för den målgrupp barn som riskerar att fastna i kriminalitet så är en placering på Bromstensgården att betrakta som en tidig samt förebyggande insats.

## **18. Beskriv hur processen gick till när ni tog fram er verksamhetsplan.**

Under ett APT i slutet av 2024 gick vi gemensamt igenom vår verksamhetsplan och de mål och åtaganden vi arbetat med under året, vad vi uppfyllt, vilka utmaningar vi haft och vad vi behövde ta med oss in i 2025 och arbeta vidare med. Vi gick igenom vad som redan uträttats,

samt vilka mål vi behövde prioritera utifrån utmaningar samt vilka vi kunde strukturera om i vår verksamhetsplan för att tydliggöra och göra dem mer användarvänliga. Fokusgrupperna fördjupade sig sedan i respektive ansvarsområde. De formulerade mål och förväntat resultat, gick igenom och upprättade arbetssätt och planerade hur uppföljning ska ske. Enhetschef tog del av fokusgruppernas underlag vilket, efter viss dialog mellan grupper och chef, inkorporerades i verksamhetsplanen. Under planeringsdagar i januari presenterade sedan respektive fokusgrupp sitt arbete för övriga medarbetare. Därefter bokade varje grupp in tid för sitt fortsatta arbete under året.

## **19. Utifrån era resultat och analyser, hur ska ni utveckla verksamheten samt vilka prioriteringar gjordes och på vilka grunder?**

Utvecklingen av verksamheten kommer under 2025 vara fokuserad på kvalitativa utredningar, som enligt våra analyser fortsätter generera placeringar vilket i sin tur genererar en budget i balans. Utifrån de utmaningar som verksamheten stötte på under 2024, särskilt kopplat till budget, och de utmaningar vi ser framåt, delvis fortsatt kopplat till budget men också med den nya socialtjänstlagen, så prioriterar vi också omställningen och budget under 2025. Av fråga 14 framgår hur verksamheten ser över intäkter och kostnader för att minimera risken att inte avsluta 2025 med budget i balans. Under tiden den nya styrningen av budget införlivas på nationell nivå anpassar vi verksamheten genom flexiblere placeringsformer, utökad omvärldsbevakning för att tätare följa skeende och möjliggöra justeringar i den egna verksamheten och att se över om vi kan bredda vilken målgrupp vi tar emot. Hur vi ska utveckla verksamheten kopplat till budget, omställningen och kvalitativa utredningar framgår av avsnitt 20.

Under planeringsdagarna har medarbetare fått sammanställa, och klustra föräldrars, barns och uppdragsgivares utvärderingar och dela idéer och åtgärder. Utifrån detta har vi tagit fram prioriterade områden. Det övergripande temat är ökad tydlighet och kommunikation med uppdragsgivare och boenden, men bland prioriteringarna finns också konkreta åtgärder såsom bättre planering under semestertider (vilket gruppledare och enhetschef sett över), standard i boendehusen och att utveckla barnboken. Fokusgruppen för kvalitativa utredningar har under år 2025 ett särskilt fokus på delaktighet och att utveckla verksamheten och arbetssätt kopplat till personer med intellektuell funktionsnedsättning/lägre kognitiv förmåga, bland annat genom förenklade informationsbroschyrer. Dokumentation och egenkontroll av boendemiljön har utvecklats och utökats, för att tydligare kunna följa upp detta. De medarbetare som har boendehusen som sina ansvarsområden har också satt som mål att rusta upp interiören i husen.

I arbetet med att färdigställa detta bidrag blev vi varse att vi behöver utveckla, och hur vi kan utveckla, vårt systematiska kvalitetsarbete ytterligare. På Bromstensgården finns en idériakedom, drivna och kompetenta medarbetare och ett erfaret chef- och ledarskap. Verksamheten blomstrar i fråga om engagemang och uppfinningsriktighet, men när vi har

skrivit det här bidraget har vi upptäckt utvecklingsområden i själva systematiken. De olika kuggar som utgör hjulet för uppföljning och utveckling hakar inte helt i och följer inte fullt ut av varandra. Våra utvärderingar behöver utvecklas så att våra mål lättare går att följa upp. Vi behöver hitta ett sätt att utvärdera mer träffsäkert hur och vilken effekt vårt arbete i kärnuppdraget har för vår målgrupp. Detta är en fråga som enhetschef och gruppleadare ska påbörja under året, och involvera hela arbetsgruppen i. Frågan om huruvida detta leder till kvalitet kommer Bromstengården under processens gång inte låta gå obesvarad.

## **20. a. Redogör för två av era beslutade mål för verksamhetsåret som avser kärnverksamheten. b. Beskriv målens förväntade resultat. c. Beskriv arbetssätt för att nå mål och förväntade resultat. d. Beskriv hur uppföljning av mål och förväntade resultat ska ske**

Vi har utifrån resultat och analys valt ut två mål. De täcker tillsammans in de mest väsentliga delarna i vårt kärnuppdrag, kvalitén i genomförandet av kärnuppdraget samt förutsättningarna att genomföra det.

*Enhetsmål: 1. Bromstengården genomför utredningar samt stöduppdrag av hög kvalitet som bidrar till goda förutsättningar att göra fria livsval*

### **Förväntat resultat**

- Barn och föräldrar upplever att de är delaktiga i planering, utredning och uppföljning.
- Andel utredningar där barnet, utifrån ålder och mognad, har varit delaktigt och fått återkoppling uppgår till lägst 75%.
- Fördjupad förståelse som leder till högre kvalitet i utredningar där föräldrar har intellektuella funktionsnedsättningar
- Ökad kunskap samt utvecklat arbetssätt gällande mångkultur
- Enheten anpassar sig till nya Socialtjänstlagen

### **Arbetssätt**

Enheten planerar att under 2025 lägga in nya generella punkter på genomförandeplanen som ska bidra till att barn utifrån ålder och mognad får ta del av teman i återkopplande samtal till föräldrar. Att fler familjesamtal hålls samt att barn får återkoppling av utredningen och erbjuds att lämna kommentarer på den. En barnanpassad genomförandeplan i form av en barnbok har upprättats och planeras implementeras i syfte att göra barn delaktiga i högre utsträckning samt använda den som ett "levande dokument" att återkomma till under placeringstiden.

Enheten planerar i samråd med fokusgruppen barnrätt, att utveckla utvärderingsblanketterna för barn med frågeställningar som: "har barnboken varit hjälpsam, har barnet upplevt delaktighet under placeringen samt fått utredningen återkopplad till sig?". Utvärderingar med barn och föräldrar planeras genomföras i kombination med samtal om utvärderingarna, för en djupare förståelse för svaren.

Under 2025 planerar enheten att på APT lyfta lärdomar och utvecklingsområden som framkommit i utvärderingsteam. Enheten planerar att synkronisera enhetens egna formulerade egenkontrollsmall med ILS samt utveckla frågeställningarna.

Planer finns på samverkan och erfarenhetsutbyte med familjestödsenheten gällande arbete med funktionsvariationer så som användandet av bildstöd och andra utredningsverktyg. En inspirationstimme gällande intellektuell funktionsnedsättning och föräldraskap ska genomföras under året där även hedersrelaterat våld kopplat till intellektuell funktionsnedsättning och föräldraskap kommer att behandlas.

Enhetens informationsbroschyr och välkomstbrev ska ses över, göras mindre omfattande och översättas till flera olika språk. Den forskare som föreläste om kulturkompetens för enheten under förra året intervjuade enskilda medarbetare om kulturkompetensen på enheten. Hen sammanställde därefter resultaten och redovisade materialet inklusive förslag på möjliga åtgärder för arbetsgruppen. Planering finns på att utveckla verksamheten utifrån det som framkom som förslag på möjliga åtgärder. Enheten planerar även ta kontakt med professionella som har erfarenhet av arbete med kvotflyktingar. Detta för att ta reda på mer kring utmaningar och framgångsfaktorer i arbetet med kvotflyktingar under de första etableringsåren i syfte att utveckla enhetens arbetssätt och använda våra resurser mer effektivt. Enheten planerar att sätta sig in i olika kulturers högtider och hur de firas för ökad förståelse för dem i samarbetet med familjerna. Kunskap och erfarenhet inom arbetsgruppen kommer att användas till detta.

Enheten planerar att utveckla rutiner och arbetssätt för att tidigt uppmärksamma olika riskgrupper (oavsett anledning till placering), samverka med andra instanser, underlätta processer i form av dokumentation och kommunikation gentemot brukare. Även se över digitala lösningar, omvärldsbevakning, utbildningar samt uppföljning/utvärdering. Detta i syfte att anpassa oss till nya Socialtjänstlagen.

### **Resursanvändning**

- Fokusgrupp på enheten
- Uppdragsgivare
- Samverkan med andra enheter
- Handledarkonsult

### **Uppföljning**

- Utvärdering samt utvärderande samtal med barn och föräldrar
- Utvärdering från uppdragsgivare, SSIL-rapporter.
- Utvärdering i teamen efter avslutade ärenden.
- Egenkontroll.

Aktivitet	Startdatum	Slutdatum
Implementera en genomförandeplan anpassad för barn	2025-01-01	2025-12-31

*Enhetsmål: Enheten har en budget i balans där resurser används effektivt och utifrån ett hållbart perspektiv*

**Förväntat resultat**

Budget i balans

**Arbetssätt**

- Enhetens intäkter och kostnader analyseras noga i relation till uppsatta mål och uppdrag för att säkerställa förutsättningar för en budget i balans vid årets slut.
- Behov i verksamheten samt kostnader ses över systematiskt och matchas noggrant med intäkter i den mån det är möjligt.
- En dialog förs med uppdragsgivare vid låg beläggning för att utforska anledning till färre förfrågningar samt att i så tidigt skede som möjligt förebygga obalans i budget.
- Verksamheten profilerar sig genom intranätet, under socionomdagar samt via utskick av broschyrer till uppdragsgivare inom staden samt kommuner enheten har ramavtal med.
- Vårddygns samt budgetfil följs upp månatligen av enhetschef tillsammans med ekonomicontroller.
- Medarbetare får regelbundet information om budgetläget och riktlinjer gällande inköp i syfte att medvetandegöra samt medverka till budget i balans.

**Resursanvändning**

Ekonomicontroller

**Uppföljning**

Månatligen av enhetschef samt med ekonomicontroller.