



Stockholms  
stad

# Organisations- förändring

Barn och  
ungdomsenheten  
Augusti 2017

[stockholm.se](http://stockholm.se)



## Sammanfattning

I rapporten redogör förvaltningen för den organisationsförändring som nu genomförs på Barn och ungdomsenheten inom Avdelningen för social omsorg. De förändringar som genomförs syftar till att skapa förutsättningar för en enhetlig ledning och styrning av enheten där enhetschefen kan fokusera på strategiskt viktiga utvecklingsfrågor som enhetens ekonomiska utmaningar och kvalitetskrav. Det finns också behov av att konkret minska kostnaderna och medverka till att enhetens stora budgetunderskott minskar. Förvaltningen bedömer att de besparingar som ligger i organisationsförändringen inte innebär kvalitetsförluster för de barn, ungdomar och familjer som är i behov av insatser från barn och ungdomsvården.

Organisationskisser för den nuvarande och den nya organisationen finns på sidan 8 och 12.

Genomförandet av förändringen har kritiserats av skyddsombud och fackliga företrädare som vänt sig till Arbetsmiljöverket. Förvaltningen anser att man har följt de avtal och rutiner som gäller vid organisatoriska förändringar. Förvaltningen planerar att genomföra en undersökning av arbetsmiljön på enheten och upprätta en handlingsplan utifrån de behov som identifieras.

Ett antal medarbetare inom enheten har valt att avsluta sina anställningar i förvaltningen. Rekrytering pågår för att ersätta de som slutar. Under rekryteringsperioden kommer inhyrd personal att tas in. Under en övergångsperiod kommer en erfaren tillförordnad enhetschef verka på enheten. Förvaltningen bedömer att kvaliteten i verksamheten inte äventyras. Barn, ungdomar och deras familjer kommer även under rekryteringsperioden ha tillgång till en tillgänglig och rättssäker barn och ungdomsvård.

**Error! No text of specified style in document.**

4 (16)

# Innehåll

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>Organisationsförändring inom Barn och ungdomsenheten .....</b>	<b>5</b>
Bakgrund .....	5
Den nya organisationen.....	9
Genomförandet av organisationsförändringen .....	13
Arbetsmiljö och bemanning .....	15
Prioritering av kvalitet och rättssäkerhet i dagsläget .....	16

# Organisationsförändring inom Barn och ungdomsenheten

## Bakgrund

Under 2015 och 2016 har individ och familjeomsorgen inom avdelningen för social omsorg redovisat stora ekonomiska underskott. För 2015 uppgick underskottet i bokslutet till -19,6 mnkr och för 2016 till -35,6 mnkr vilket var det näst högsta i hela staden vilket framgår av tabellen nedan. Underskotten som i relativa tal är det högsta och uppgår till 25 % härrör i stora delar från barn- och ungdomsvården.

INDIVID- OCH FAMILJEOMSORG	VB 2016
Enskede-Årsta-Vantör	-36,1
<b>Hägersten-Liljeholmen</b>	<b>-35,6</b>
Hässelby-Vällingby	-32,2
Skarpnäck	-7,7
Bromma	-4,6
Skärholmen	-2,6
Älvsjö	-0,3
Spånga-Tensta	-0,1
Södermalm	0,1
Kungsholmen	2,6
Farsta	4,7
Norrmalm	5,4
Östermalm	10,4
Rinkeby-Kista	11,0
<b>Hela staden</b>	<b>-85,0</b>

Befolkningen i stadsdelsområdet ökar och i takt med detta har också antalet anmälningar rörande barn och ungdomar ökat under de gångna åren. Barn och ungdomsenheten har utökat sin bemanning under 2015 och 2016 både vad det gäller chefer, socialsekreterare, metodstöd och administratörer för att kunna möta det ökade ärendantalet både avseende antalet anmälningar och tillströmningen av ensamkommande barn. Utökningarna har gjorts i samförstånd med avdelnings- och förvaltningsledningen. De har inte varit finansierade inom budget och ibland har de gjorts utifrån missvisande ekonomiska prognoser.

Enheten har under lång tid strävat efter att sänka kostnaderna för köpta insatser utan att tillräcklig effekt på det ekonomiska resultatet har uppnåtts.

Utifrån det alarmerande ekonomiska läget under 2016 tog den då nytillträdde avdelningschefen för *Avdelningen för social omsorg*

initiativet till en intern genomlysning av Barn och ungdomsenhetens myndighetsutövning och öppenvård. Avdelningschefen initierade genomlysningen utifrån ett behov av att få en fördjupad och mer nyanserad bild av enhetens styrkor och svagheter både vad gäller organisation, ledningsfunktion, måluppfyllelse och arbetssätt som underlag och stöd för enhetens fortsatta utveckling.

I den interna genomlysningen framkommer bilden av en enhet med många styrkor vad det gäller kompetenta medarbetare, gott arbetsklimat, stöd från chefer till medarbetare och tillgång till egna insatser på hemmaplan. Genomlysningen visade också på enhetens svårigheter med att klara de lagstadgade kraven vad gäller utredningstider och tider för förhandsbedömningar samt behoven av att organisera enhetens ledning på ett annat sätt som skapar förutsättningar för en mer strategisk och samordnad ledning och styrning.

Som enhetschef finns ett grundläggande uppdrag om att verksamheten ska rymmas inom fastställd budget och att åtgärder ska vidtas när så behövs. Alltsedan avdelningschefen tillträdde sin tjänst men även tidigare har enhetscheferna haft i uppdrag att öka prognossäkerheten och ta fram besparingar och effektiviseringar för att komma tillräta med underskotten. Det ligger inom enhetschefens ansvarsområde att besluta om nödvändiga åtgärder om resultaten inte uppnås. Under 2017 har det blivit tydligt att enhetens ledning inte har de organisatoriska förutsättningarna eller förmågan att komma till rätta med det ökande ekonomiska underskottet.

Befolkningen i stadsdelsområdet Hägersten-Liljeholmen blir allt mer lik befolkningen i Stockholms innerstad vad gäller socioekonomiska faktorer som förvärvsfrekvens, bidragstagande, andel högutbildade, folkhälsa m.m. Generellt sätt är Stockholms barn och ungdomsvård av god kvalitet och det är därför relevant att jämföra barn och ungdomsvården i stadsdelen med resultaten för stadsdelar som har liknande befolkningsunderlag. I en sådan jämförelse är det svårt att förstå varför enhetens verksamhetsresultat avviker i vissa avseenden.

Den ekonomiska prognosen för 2017 pekar på ytterligare ett år med ett stort ekonomiskt underskott avseende individ och familjeomsorgen. Underskottet härrör till stora delar från barn- och ungdomsvården.

Avdelningschefen för social omsorg har bedömt att det var och är nödvändigt att vidta åtgärder och genomför därför såväl en organisationsförändring av enheten som en genomgripande omstrukturering av enhetens ledningsfunktioner samt rena besparingar.

### **Beskrivning av nuvarande organisation**

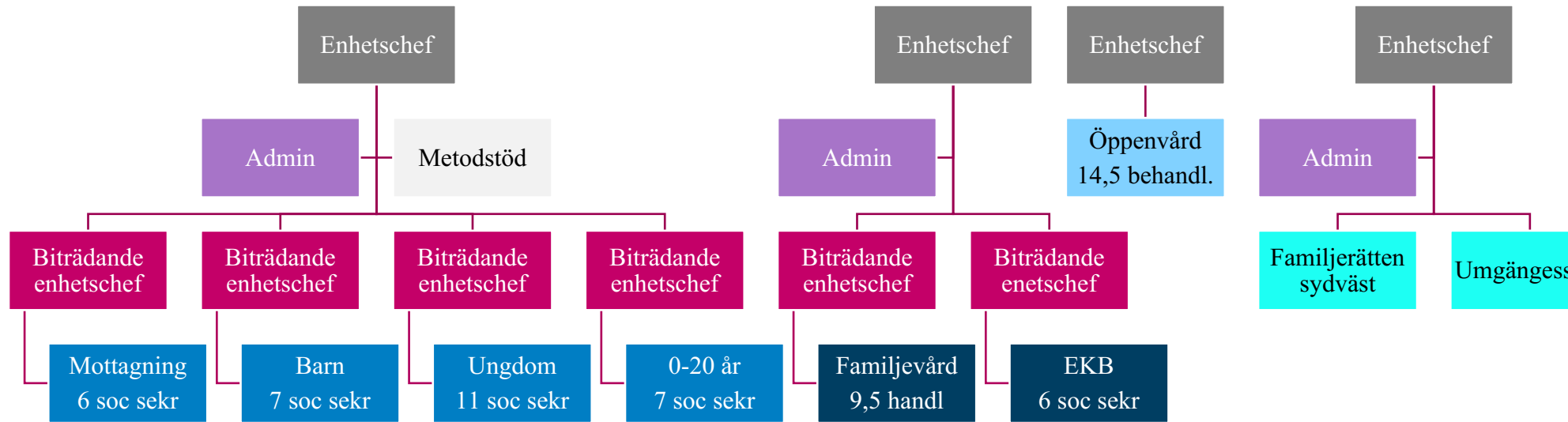
Enheten är organiserad i en myndighetsutövande del och en del för utförande av insatser. Ungdomsmottagningen, fältverksamhet och fritidsverksamheterna flyttades över till *Avdelningen för samhällsplanering* den 1 juli 2017.

Myndighetsutövningen leds av två enhetschefer och består av sex arbetsgrupper som samtliga har en biträdande enhetschef (utan personalansvar) som fördelar och leder det vardagliga arbetet i grupperna. Arbetsgrupperna är

- Mottagningsgrupp
- Barngrupp
- Ungdoms grupp
- 0-20års-grupp
- Familjevård
- EKB.

Till stöd har enheten en metodutvecklare och en s.k. BBIC-stödjare. Det administrativa stödet till myndighetsutövningen utgörs av tre administrativa assistenter. Öppenvården leds av enhetschef.  
(se skiss på nästa sida)

Familjerätten sydväst utgör en arbetsgrupp inom enheten och leds av en enhetschef.



Den nuvarande organisationen fig.1



## Den nya organisationen

### Mål och syfte med förändringen

Socialtjänsten i Hägersten-Liljeholmen ska vara jämställd, tillgänglig och likvärdig och bygga på ett tydligt barnperspektiv. För att långsiktigt minska sociala problem ska fokus ligga på det förebyggande arbetet samt tidiga och kunskapsbaserade insatser. Personer som är utsatta för våld eller som lider av missbruksproblem eller psykisk ohälsa har rätt till det stöd som behövs. Arbetet med att uppmärksamma och beakta barns behov inom alla socialtjänstens områden är särskilt prioriterat.

Utgångspunkterna för verksamheten är

- En kunskapsbaserad barn- och ungdomsvård som tillgodoser barns behov och rättigheter enligt FN:s barnkonvention
- En rättssäker barn och ungdomsvård som bedrivs enl. lagar, föreskrifter och riktlinjer
- En resurseffektiv verksamhet med god arbetsmiljö och som bedrivs inom given budget

För att kunna uppnå detta måste det finnas en ändamålsenlig organisation som tillgodoser behoven av ledning, styrning och utveckling.

Förändring av barn- och ungdomsenhetens organisation har två syften.

1. Skapa förutsättningar för en enhetlig ledning och styrning av enheten där enhetschefen kan fokusera på strategiskt viktiga utvecklingsfrågor som enhetens ekonomiska utmaningar och kvalitetskrav utifrån ett helhetsperspektiv där verksamhetens alla delar ingår.
2. Göra konkreta ekonomiska besparingar och anpassningar som medverkar till att budgetunderskottet minskar.

Förvaltningen bedömer att de besparingar som ligger i organisationsförändringen inte innebär kvalitetsförluster för de barn, ungdomar och familjer som är i behov av insatser från barn och ungdomsvården.

Genom att dela enheten och göra Familjerätten sydväst till en egen enhet renodlas uppdragen och de båda enheterna kan fokusera på respektive huvuduppdrag.

Personalansvaret flyttas ut till de biträdande enhetscheferna för att frilägga tid för enhetschefen och minska det dubbelarbete som uppstår när biträdande enhetschefer som arbetar med daglig arbetsledning inte kan anställa personal eller fatta beslut om ledigheter.

Enhetschefen får ansvar och befogenheter för hela enheten vilket ökar möjligheterna att samordna myndighetsutövningen och öppenvården så att resurser utnyttjas maximalt och arbetssätt och metoder kan utvecklas utifrån de behov som identifieras inom myndighetsutövningen.

Utredningsgruppen 0-20 år tas bort. Barngruppens målgrupp blir yngre barn upp till och med 9 år. Ungdomsgruppens målgrupp blir ungdomar i gymnasieåldern. En ny arbetsgrupp bildas med målgruppen skolbarn 10-15 år. Dessa förändringar skapar bättre förutsättningar för samverkan med skolor och andra aktörer och gör att arbetsgrupperna kan specialisera sig fullt ut på respektive målgrupp.

## **Den nya organisationen**

Nuvarande Barn- och ungdomsenheten delas i två enheter;

- Barn och ungdomsenheten
- Enheten familjerätten sydväst

Enhetschef och samtliga medarbetare från familjerätten går över till Enheten familjerätten sydväst. Organisationsskiss för den nya barn och ungdomsenheten finns på nästa sida.

Den nya organisationen träder i kraft den 1 september 2017.

Barn och ungdomsenheten indelas i arbetsgrupper enligt följande:

- Mottagningsgrupp
- Barngrupp
- Skolgrupp
- Ungdomsgrupp
- EKB
- Familjevård
- Öppenvård.

Varje arbetsgrupp inom Barn- och ungdomsenheten leds av en biträdande enhetschef som har personalansvar för sin arbetsgrupp.

I den nya organisationen inrättas en tjänst biträdande enhetschef för öppenvården och två enhetscheftjänster dras in. Tre tjänster socialsekreterare dras in inom utredningsgrupperna och EKB.

Delegationsordningen föreslås ändras så att biträdande enhetschefer inom Barn och ungdomsenheten får personalansvar och allt beslutsfattande i enskilda ärenden flyttas ner från enhetschef till biträdande enhetschef.

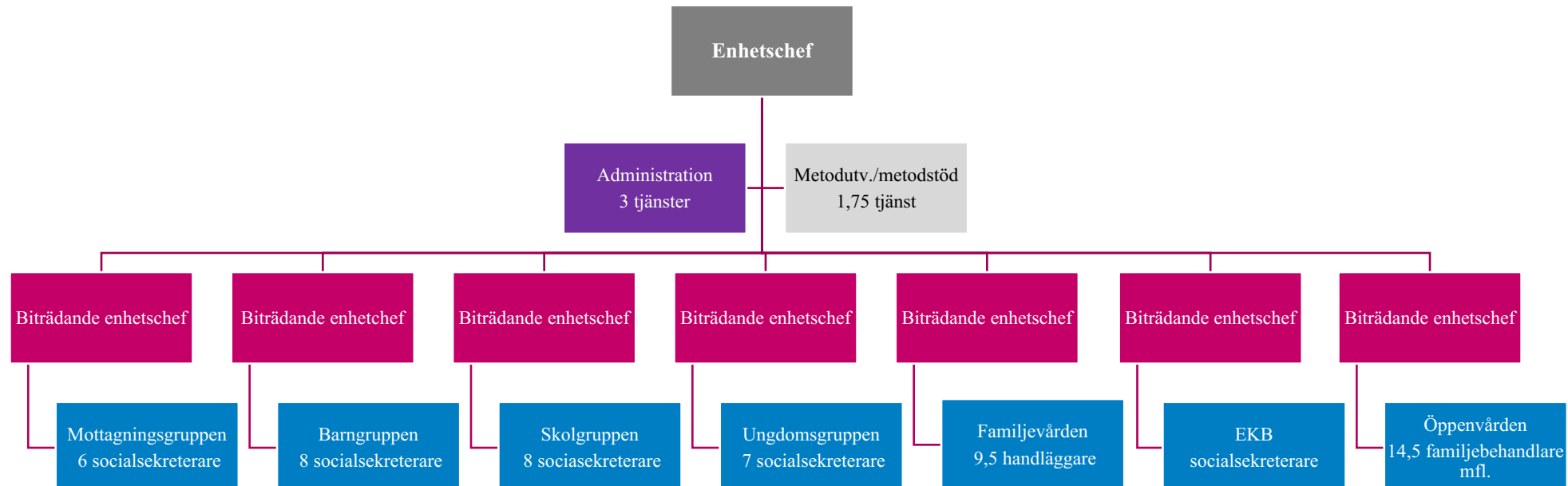
### **Effekter med den nya organisationen**

Organisationsförändringen förväntas på längre sikt leda till att barn och ungdomsvården når upp till lagstiftningens kvalitetskrav inom givna ekonomiska ramar. Detta skapar grunden för en hållbar utveckling som väl tar tillvara barn och ungdomars rättigheter enligt FN:s barnkonvention.

Neddragning av tjänster i den nya organisationen innebär en årlig besparing om ca 2,75 mkr. Detta är en liten del av enhetens underskott och fler åtgärder behöver vidtas.

Familjerätten har tre uppdragsgivande stadsdelar som samverkar i en styrgrupp. Familjerätten har få samordningsvinster med övrig barn och ungdomsvård inom förvaltningen och verksamhetens ekonomiska förutsättningar skiljer sig åt. Som egen enhet ökar möjligheterna till lyhördhet mot uppdragsgivarna.

Hos enhetschefen samlas överblick, ansvar och befogenheter för hela verksamheten. Enhetschefen avlastas personalansvar och beslutsfattande i enskilda ärenden och kan fokusera mer på strategiskt arbete med utveckling och uppföljning. Öppenvården får tillgång till nära och närvarande biträdande enhetschef.



Den nya organisationen fig. 2

## Genomförandet av organisationsförändringen

I oktober och november 2016 informerade avdelningschefen enhetens medarbetare och chefer att en intern genomlysning skulle genomföras med syfte att ta fram ett underlag för enhetens fortsatta utveckling och åtgärder för enhetens alarmerande ekonomiska läge. Genomlysningen med analyser och åtgärder presenterades på enheten i mars 2017. En av de åtgärder som lades fram var att en översyn av enhetens organisation skulle ske.

Då det var tydligt att enhetens ledning inte förmådde komma fram med egna åtgärdsförslag för att komma till rätta med det ekonomiska läget gjorde avdelningschefen bedömningen att det inte heller var möjligt att få med sig enhetens nuvarande ledning i arbetet med att ta fram förslag på ny organisation. Avdelningschefen var medveten om att organisatoriska förändringar och förändringar i bemanningen av chefstjänster kan leda till att medarbetare väljer att lämna organisationen särskilt som arbetsmarknaden för socialsekreterare är mycket god och det generellt finns benägenhet för en mycket stor rörlighet i denna yrkesgrupp. Behovet av förändring var och är så stort att det trots allt överskuggar denna risk.

Avdelningschefens intention är att förändringsprocessen inte ska vara allt för utdragen i tid för att motverka en lång period av osäkerhet för enhetens medarbetare kring bemanning av chefstjänster och gruppindelningar.

Avdelningschefen la fram det första förslaget till organisationsförändring av enheten på den lokala samverkansgruppen med fackliga företrädare i maj 2017. Under mötet fick de fackliga företrädarna information om innehållet i förslaget, hur förändringen skulle genomföras samt tidplanen för detta. De frågor som ställdes besvarades. Från fackligt håll kom inga synpunkter eller kommentarer. Samtidigt fick nämndens politiska majoritet information om förvaltningens planer. Förvaltningsledningen informerade även socialroteln, ledningen för socialförvaltningen samt ledningen för stadsledningskontoret.

**Error! No text of specified style in document.**

14 (16)

Enhetens enhetschefer fick kort där efter enskild information om den föreslagna förändringen och därefter informerades samtliga biträdande enhetschefer i grupp.

Enhetens medarbetare på Telefonplan kallades till ett informationsmöte den 12 maj 2017 och Öppenvårdens medarbetare kallades till informationsmöte den 15 maj. I samband med detta skickades det skriftliga förslaget ut till samtliga medarbetare. Informationen om förslaget väckte starka känslor hos många medarbetare. Detta var fullt förståeligt då förslaget bland annat innebar förändringar av arbetsgrupper, vissa personalneddragningar, samt förändringar i chefsleden.

Enhetens medarbetare och chefer har beretts möjlighet att diskutera förslaget och lämna synpunkter samt komma med idéer inom ramen för framtagandet av en risk och konsekvensbedömning. Arbetet med risk och konsekvensbedömningen pågick från den 15 maj till den 14 juni. Alla arbetsgrupper/befattningar inom enheten (totalt 12 grupper/befattningar) har medverkat. Skyddsombuden har deltagit i arbetet. Den ursprungliga tidplanen har reviderats utifrån fackliga företrädares synpunkter och för att ge alla grupper möjlighet att fördjupa sig i vad förslaget innebär.

Den 20 juni hölls MBL-förhandling med fackliga företrädare. Under förhandlingen presenterade avdelningschefen ett modifierat förslag till organisation utifrån de synpunkter som framkommit från medarbetarna i risk och konsekvensbedömningen. Förhandlingen avslutades i oenighet och VISION begärde kort där efter en central MBL-förhandling som hölls den 4 juli. Även denna förhandling avslutades i oenighet, inte rörande innehållet i organisationsförändringen men utifrån kritik mot arbetsgivarens tidsplan, former för delaktighet och information.

Den organisatoriska förändringen av enheten kommer genomföras som planerat den 1 september 2017. Under augusti pågår arbete med bildandet av de nya arbetsgrupperna och tillsättning av biträdande enhetschefer. Den 4 september tillträder en tillförordnad enhetschef för Barn och ungdomsenheten med mycket lång och bred chefserfarenhet från socialt arbete i Stockholms stad. Denne kommer att verka på enheten till dess att ordinarie enhetschef är rekryterad men längst till och med maj 2018. Rekryteringen av enhetschef kommer att påbörjas under senhösten 2017.

## Arbetsmiljö och bemanning

Enhetens medarbetare, skyddsombud och fackliga företrädare har uttryckt missnöje med förvaltningens snäva tidsplan för genomförande av organisationsförändringen och påtalat risker för att medarbetare och chefer väljer att lämna organisationen.

Per den 14 augusti 2017 har 4 biträdande enhetschefer och 12 socialsekreterare sagt upp sina anställningar. Flertalet av dessa arbetar idag inom mottagningsgruppen och ungdomsgruppen. De flesta som slutar lämnar Stockholms stad.

Förvaltningen har startat rekrytering av såväl biträdande enhetschefer som socialsekreterare. Vakanser som uppstår under rekryteringsprocessen kommer att fyllas med inhyrd personal eller medarbetare från socialförvaltningens förstärkningsteam. Medarbetare vid enheten kommer att gå in som tillförordnade biträdande enhetschefer. För närvarande finns det tillgängliga socialsekreterare med lång erfarenhet i yrket från de av staden upphandlade bemanningsföretagen. Detta gör att enhetens medarbetare inte kommer att utsättas för en ökad arbetsbelastning.

Den 30 maj 2017 inkom skyddsombuden från SACO och VISION med begäran om arbetsmiljöåtgärder på Barn och ungdomsenheten. Begäran avser krav på att förvaltningen ger medarbetarna möjlighet att medverka i risk och konsekvensanalysen enligt gängse tidsramar, att medarbetarna får tillgång till hela organisationsförslaget före arbetet med risk och konsekvensanalys, att skyddsombuden får närvara när risk och konsekvensanalysen genomförs, att medarbetarna får kontinuerlig information och möjlighet till delaktighet och att fack och skyddsombud får ta del av det fullständiga förslaget samt att en undersökning av arbetsmiljön på enheten genomförs som kopplas en handlingsplan.

Förvaltningen anser att man har följt gällande samverkansavtal och de rutiner som finns upprättade för genomförandet av organisatoriska förändringar. Förvaltningen har besvarat skyddsombudens begäran i en skrivelse den 7 juni. Skyddsombuden ansåg inte att förvaltningens svar var tillfredsställande utan har gått vidare med sin begäran om åtgärder till Arbetsmiljöverket.

Arbetsmiljöverket genomförde ett inspektionsbesök den 4 juli 2017. Under besöket träffade Arbetsmiljöverket skyddsombud, fackliga företrädare, avdelningschefen och HR-konsult. Inspektionsbesöket utmynnade i en skrivelse till förvaltningen där Arbetsmiljöverket

**Error! No text of specified style in document.**

16 (16)

begär att förvaltningen genomför en undersökning av arbetsmiljön på barn och ungdomsenheten. Det som efterfrågas är en undersökning som omfattar generella arbetsmiljöfaktorer som krav i arbetet, resurser, särskilt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och kränkande särbehandling samt tydlighet kring arbetsuppgifter, resultatkrav och arbets sätt. Därutöver ska kunskapen om möjlighet till stöd i arbetet och befogenheter undersökas. Undersökningen ska utmynna i en handlingsplan. Medarbetare och skyddsombud ska vara delaktiga i såväl undersökningen som framtagande av handlingsplanen.

Stadsdelsförvaltningen har kontakt med stadens företagshälsovård i syfte att bl.a. genomföra detta.

Medarbetarnas behov av information och dialog rörande organisationsförändringen tillgodoses genom att avdelningschefen fortlöpande besöker enhetens arbetsgrupper varje vecka samt ger skriftlig information i ett veckobrev. Den tillförordnade enhetschefen har besökt ett personalmöte där han presenterat sig och svarat på frågor.

## **Prioritering av kvalitet och rättssäkerhet i dagsläget**

Förvaltningen prioriterar åtgärder och insatser inom Barn och ungdomsenheten så att barn, ungdomar och familjer inte blir drabbade av eventuellt negativa konsekvenser av personalomsättningen. Det är viktigt att verksamheten fortgår även under den tid det tar att ersätta de medarbetare som valt att sluta sina anställningar.

Avdelningschefen följer verksamheten noga och arbetar aktivt med rekrytering och bemanning. Den tillförordnade enhetschefen som tjänstgör från september 2017 har lång och bred erfarenhet. De medarbetare som går in som tillförordnade biträdande enhetschefer har även de lång erfarenhet och mycket goda kunskaper om verksamheten. Inhyrd personal kommer att tas in på enheten. För närvarande finns det tillgängliga socialsekreterare med lång erfarenhet i yrket från de av staden upphandlade bemanningsföretagen. Detta sammantaget gör att kvaliteten i verksamheten inte äventyras. Barn, ungdomar och deras familjer kommer även under rekryteringsperioden att ha tillgång till en tillgänglig och rättssäker barn och ungdomsvård.