



Stockholms  
stad

# Redovisning av LUM

**Ett systematiskt, skyndsamt och tryggt  
förändringsarbete för en modern och hållbar  
socialtjänst**

**Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning**





<b>Projektets namn</b> Ett systematiskt, skyndsamt och tryggt förändringsarbete för en modern och hållbar socialtjänst
<b>Beviljat belopp</b> 500 000 kr
<b>Ar</b> 2022
<b>Stadsdelsförvaltningens namn, avdelning/enhet</b> Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning, Avdelningen för barn och unga
<b>Kontaktperson för projektet, namn, e-post, tfn</b> Maria Sköld, <a href="mailto:maria.skold@stockholm.se">maria.skold@stockholm.se</a> , 08-508 04 172.
<b>Ansvarig avdelnings-/enhetschef, namn, befattning</b> Sofia Björkvall, Avdelningschef <input checked="" type="checkbox"/> Kryss i rutan intygar att projektet har genomförts enligt beslut om projektplan och budget.  <input type="checkbox"/> Kryss i rutan innebär att projektet inte har gjort av med samtliga beviljade medel. Följande summa ska betalas/har betalats tillbaka till Socialförvaltningen: _____ kr. Undertecknad av  I Stockholm den 2023-02-28  _____ Sofia Björkvall



### Ekonomisk redovisning

Rapporten ska avse beräknade intäkter och kostnader för projektperioden.

#### Intäkter

Beviljat belopp från socialnämnden	500 000 kr
Egen insats	650 000 kr
Övriga intäkter	
<b>Summa</b>	<b>1 150 000 kr</b>

#### Kostnader

Personalkostnader inkl. sociala avgifter	700 263 kr
Administrativa kostnader (möteslokaler, förtäring, telefon)	Ange belopp här.
Utbildningskostnader (föreläsare, material) HBTQ utbildning	Ange belopp här.
Övriga kostnader	
<b>Summa</b>	Ange belopp här.

#### *Kommentar till den ekonomiska redovisningen:*

Lönekostnaden för processledaren har under 2022 överstigit den beviljade summan. Övriga kostnader har stadsdelsförvaltningen tagit från ordinarie budgetmedel.

Skicka ett inscannat undertecknat exemplar av redovisningen till  
Socialförvaltningens funktionsbrevlåda [fou.sof@stockholm.se](mailto:fou.sof@stockholm.se)

Eventuella frågor besvarar via [fou.sof@stockholm.se](mailto:fou.sof@stockholm.se)

**Redovisning lämnas senast 28 februari nästföljande år.**

## SAMMANFATTNING

---

Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning bedrev under åren 2020-2022 ett utvecklingsarbete inom socialtjänsten för ett utökat tidigt socialt stöd till barn och unga med stöd av medel från sociala investeringsfonden. Utvecklingsarbetet gick ut på att testa nya arbetssätt för att bedriva en socialtjänst som kan möta framtidens behov av flexibilitet och samverkan mellan aktörer som är viktiga för att tillgodose barnets rättigheter. De nya arbetssätten testades av ett områdesbaserat pilotteam, det så kallade "Vällingbyteamet". Syftet med projektet var att ge barn och unga och deras föräldrar adekvat hjälp i ett tidigt skede för att bryta en negativ utveckling av sociala problem. De lokala utvecklingsmedel (LUM) som har beviljats under motsvarande period har använts till att finansiera en processledartjänst för att säkra en effektiv och hållbar implementering av framgångsrika nya arbetssätt i linjeverksamhet.

Processledarens roll har varit att driva och samordna ett kommunikations- och förankringsarbete för att möjliggöra informationsutbyte samt dialog mellan chefer och medarbetare inom linjeverksamheten och Vällingbyteamet. Under första halvåret 2022 genomfördes en rad aktiviteter som syftade till att sprida kunskap om de nya arbetssätt som visat sig vara framgångsrika. Dessa aktiviteter riktade sig i första hand till förvaltningens egna medarbetare och samverkanspartners men i vissa fall även till andra intresserade stadsdelsförvaltningar i staden och även i andra kommuner. Utvecklingsarbetet stötte dock också på utmaningar under projektiden, inte minst i form av hög personalomsättning både i linjeverksamheten och i "Vällingbyteamet". Under juni månad fattades beslut om att inte införa de nya arbetssätten i linjeverksamheten som planerat i september 2022. Beslutet togs mot bakgrund av att det vid projekttidens slut saknades finansiering för att införa de nya arbetssätten i linjeverksamhet och att organisationen för tillfället inte bedömdes ha förutsättningar för en så stor organisationsförändring på grund av den höga personalomsättningen. Även pilotteamet "Vällingbyteamet" avslutades i samband med detta och all verksamhet återgick till linjeverksamhet i september 2022. Processledarens roll handlade därefter om att ta lärdomar från projektet vidare, stötta arbetet med att utvärdera resultaten av projektet samt att finnas med i dialogen kring beslutet och de tankar och känslor som väcktes hos personalen i samband med att beslutet togs.



## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Sammanfattning \_\_\_\_\_
2. Bakgrund \_\_\_\_\_
3. Syfte \_\_\_\_\_
4. Avgränsning \_\_\_\_\_
5. Metod och material \_\_\_\_\_
6. Resultatredovisning \_\_\_\_\_
  - 6.1 Strategiskt värde för staden som helhet \_\_\_\_\_
  - 6.2 Jämställdhet \_\_\_\_\_
7. Slutsatser och förslag \_\_\_\_\_
8. Referens, källor \_\_\_\_\_
9. Bilagor \_\_\_\_\_

**Slutrapport för**

Ett systematiskt, skyndsamt och tryggt förändringsarbete för en modern och hållbar socialtjänst, 2022

Dnr: HV 2019/554

Utgivare: Socialförvaltningen

Kontaktperson: Maria Sköld

Detta projekt har finansierats med FoU-medel från Socialförvaltningen i Stockholms stad



## BAKGRUND

---

Utvecklingsarbetet inleddes 2019 då en behovsanalys genomfördes inom socialtjänstens barn och unga avdelning i Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning i syfte att identifiera målgrupper som kunde vara aktuella för tidiga sociala insatser samt förebyggande insatser. Behovsanalysen syftade också till att undersöka hur väl de arbetssätt och det utbud av insatser som stadsdelsförvaltningen erbjöd matchade brukarnas behov. En genomlysning gjordes av socialtjänstdata avseende samtliga förhandsbedömningar och utredningar kring barn och unga under år 2017. Därefter genomfördes intervjuer och workshops med medarbetare och chefer för att analysera materialet. En inventering av socialtjänstens befintliga insatser gjordes därtill.

Behovsanalysen visade att kontinuiteten för familjer i kontakt med socialtjänsten behövde förbättras, att stödinsatser saknades eller inte nyttjades av vissa målgrupper samt att majoriteten av barn och unga utreddes mer än en gång inom socialtjänstens myndighetsutövande barn- och ungdomsvård. Resultatet visade även brister i samverkan mellan socialtjänsten och skolan respektive förskolan i samband med socialtjänstens utredningar av barns behov. Behovsanalysen påvisade behov av att utveckla utredningsarbetet och samordna insatser, att samverka med andra aktörer samt att bättre anpassa tillgången till insatser efter målgruppens behov. Behovsanalysen resulterade i ett antal förbättringsförslag och ett förslag på en ny nivåindelning av socialtjänstens insatser.

Med utgångspunkt ur resultaten av den behovsanalys som genomförts bedrevs ett utvecklingsarbete under åren 2020-2022 med stöd av medel som förvaltningen sökt från Sociala investeringsfonden. Utvecklingsarbetet gick ut på att testa nya arbetssätt för att bedriva en socialtjänst som kan möta framtidens behov av flexibilitet och samverkan mellan aktörer som är viktiga för att tillgodose barnets rättigheter. De nya arbetssätten testades av ett områdesbaserat pilotteam, det så kallade "Vällingbyteamet".

De lokala utvecklingsmedel (LUM) som har beviljades under motsvarande period har använts till att finansiera en processledartjänst för att säkra en effektiv och hållbar implementering av framgångsrika nya arbetssätt i linjeverksamhet. Utifrån att linjeverksamheten under 2021 hade en utmanande situation med hög personalomsättning i kombination med restriktioner utifrån rådande pandemi tog styrgruppen beslut om att inte påbörja en systematisk implementering av nya arbetssätt innan september 2022. Processledarens roll har därför inte kommit att handla om faktisk implementering i linjeverksamhet utan om att driva och samordna ett kommunikations- och förankringsarbete för att möjliggöra informationsutbyte samt dialog, främst mellan chefer och medarbetare inom linjeverksamheten och Vällingbyteamet.

## SYFTE

---

Syftet med projektet har varit att utveckla socialtjänstens arbetssätt för att bli bättre på att ge barn och unga och deras föräldrar adekvat hjälp i ett tidigt skede för att bryta en negativ utveckling av sociala problem.

Socialtjänsten i hela landet står inför ett behov av modernisering i takt med samhällets utveckling. Nya arbetssätt behövs för att tidigare möta de komplexa behov och utmaningar som finns hos dagens invånare och de förändringar som socialtjänstlagen står inför.

Förändringsarbetet genomfördes med hjälp av en pilotverksamhet som verkade parallellt med ordinarie linjeverksamhet vilket har möjliggjort jämförelser mellan pilotverksamheten och linjeverksamheten vid utvärdering av nya arbetssätt. Tillgången till en processledare med ansvar för att driva och samordna ett kommunikations- och förankringsarbete skapade förutsättningar för en snabb överföring av lärdomar, kunskaper och information från pilotverksamhet till linjeverksamhet.

---

## AVGRÄNSNING

---

Den här rapporten avser återrapportering av de lokala utvecklingsmedel som Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning har tagit del av under åren 2020-2022 (återrapportering av utbetalade medel avseende 2020 och 2021 har återrapporterats tidigare). Det här är alltså inte en återrapportering av hela projektet Modell för tidigt socialt stöd, eller "Socialtjänst Vällingbyteamet". Då projektet nu är avslutat och resultaten är under utvärdering kommer denna rapport varken beskriva alla aktiviteter som har utförts inom ramen för projektet eller analysera resultaten av projektet i sin helhet. Ansatsen i denna rapport är att beskriva och göra en analys av betydelsen av processledarrollen under projektiden.

## METOD OCH MATERIAL

---

### ORGANISATION OCH ROLLER

---

Processledaren hade en central roll i utvecklingsarbetet som bedrevs inom stadsdelsförvaltningens avdelning för barn och unga. Samverkan skedde med andra avdelningar samt med externa verksamheter såsom grundskolan. Arbetet styrdes av en styrgrupp bestående av avdelningsledningen, det vill säga avdelningschef och samtliga enhetschefer inom avdelningen. Styrgruppen sammankallades cirka tre gånger per termin. Två processledare arbetade med att driva utvecklingsarbetet och var adjungerade i styrgruppen. Pilotverksamheten "Socialtjänst Vällingbyteamet" leddes av en teamchef. Teamchefen ansvarade för att leda det operativa utvecklingsarbetet och hade ett nära samarbete med processledare gällande metodutveckling. Processledaren har under projektiden också haft ett nära samarbete med avdelningschefen i frågor rörande intern och extern kommunikation och förankring.

### KOMMUNIKATIONSPLANERING FÖR FÖRANKRING OCH IMPLEMENTERING

---

En kommunikationsplan arbetades fram inom ramen för projektet och har varit utgångspunkt för förankringsarbetet. Planen innehöll strategier för kommunikation samt olika kommunikationskanaler och aktiviteter anpassade utifrån olika målgrupper. Kommunikationsplanen uppdaterades utifrån lärdomar och behov. En viktig del i processledarens arbete har under projektiden handlat om att bemöta och lugna oro i personalgruppen som uppstod i samband med ovisshet kring den förestående förändringen. Arbetet har handlat om att lyssna på farhågor och att föra dialog med styrgruppen kring anpassningar i planeringen och den tilltänkta organisationsstrukturen för att tillmötesgå de önskemål som uttrycktes i personalgruppen. Då personalomsättningen varit hög har stort fokus lagts på att informera personalen om det pågående förändringsarbetet och samtidigt uppmärksamma det goda sociala arbete som utförts både i pilotverksamheten och i linjeverksamheten. Den höga personalomsättning har gjort det särskilt angeläget att förankra utvecklingsarbetet bland de chefer som arbetar närmast medarbetarna, de biträdande enhetscheferna.

Projektets processledare är utbildade i Centrum för epidemiologi och samhällsmedicins (CES) metodstöd i implementering och detta har varit utgångspunkten för arbetet. Förändrings- och implementeringsarbetet har även utgått från de krav på förändring som bland annat adresserats i förslaget till ny socialtjänstlag. Då Vällingbyteamets arbetssätt i stora delar har gått i linje med den riktning som lagförslaget förespråkar, såg förvaltningen kommunikations- och implementeringsvinster i att koppla samman innovationsarbetet med de krav på förändring som kommer med en ny socialtjänstlag som anger att socialtjänsten ska arbeta förebyggande och vara lättillgänglig.

## RESULTATREDOVISNING

---

Arbetet med "Vällingbyteamet" har kontinuerligt följts upp utifrån en logikmodell framtagen tillsammans med det statliga forskningsinstitutet RISE. En utvärdering av resultatet av projektet och "Vällingbyteamets" arbete pågår och utförs av RISE med stöd av processledare. För att mäta och följa medarbetarnas förändringsbenägenhet har en enkät genomförts löpande under projektiden. Resultaten av denna enkät har



varit vägledande för processledarens arbete med att skapa dialog och kommunikation kring förändringsarbetet vilket har varit värdefullt i arbetet med att rikta de kommunikativa insatserna till rätt målgrupper och anpassa innehållet efter målgruppens behov.

Under våren 2022 hade processledaren stort fokus på att förankra förändringarna i linjeverksamhet och förbereda för implementering. Processledarna arbetade med att ta fram skisser för förslag på ny organisation genom intervjuer med enhetschefer och därefter genom ett gemensamt arbete i ledningsgruppen. Synpunkter på förslagen inhämtades genom en workshop med chefer och utsedda medarbetarrepresentanter. För att förankra de nya arbetssätten och den nya organisationen hos medarbetarna bjöd avdelningschef, enhetschefer och processledare tillsammans in till öppna digitala dialogmöten och besök i arbetsgrupperna. Möten hölls även med biträdande enhetschefer.

Dialogen med linjeverksamheten handlade bland annat om att stärka förutsättningarna för implementering av nya arbetssätt genom att fånga upp behov av kompetensutveckling och handledning av medarbetare i nya arbetssätt. Processledaren bidrog vidare till att sprida kunskap om projektet externt, exempelvis genom att ta emot studiebesök av Socialstyrelsens generaldirektör, presentera arbetet för SKR:s nationella nätverk bestående av utvecklingsledare inom den sociala barnavården samt bjuda in medarbetare vid andra stadsdelsförvaltningar till ett digitalt öppet hus.

I juni 2022 togs dock beslut om att inte införa de nya arbetssätten i linjeverksamheten, vilket enligt planeringen skulle ske i september månad. Beslutet grundade sig i att det vid projekttidens slutfas saknades finansiering för att införa de nya arbetssätten i linjeverksamhet och att organisationen för tillfället inte bedömdes ha rätta förutsättningar för en så stor organisationsförändring på grund av den höga personalomsättningen. Frågan om finansiering bottnade bland annat i att den nya socialtjänstlagen ännu inte kommit på plats och att statliga omställningspengar inte utgått. Varken tidigare finansiär, sociala investeringsfonder via Stockholms stad, eller andra potentiella finansiärer var beredda att satsa ytterligare medel i projektet utan ville avvakta utvärderingen av projektet. Även pilotteamet "Vällingbyteamet" avslutades i samband med detta och all verksamhet återgick till linjeverksamhet i september 2022. Processledarens roll kom därefter att handla om att ta lärdomar från projektet vidare, stötta arbetet med att utvärdera resultaten av projektet samt att finnas med i dialogen kring beslutet och de tankar och känslor som väcktes hos personalen i samband med att beslutet togs.

#### STRATEGISK VÄRDE FÖR STADEN SOM HELHET

Utmaningarna inom socialtjänstens verksamhetsområden riktade till barn och unga är inte unika för Hässelby-Vällingby. En genomlysning som har gjorts av socialtjänstens arbete i samtliga stadsdelsförvaltningar, "Rätt stöd i rätt tid", visar att stadens socialtjänster har utmaningar på flera av de områden som projektet adresserat. Det handlar bland annat om svårigheter med att få barn och deras föräldrar att ta emot det stöd och de insatser som socialtjänsten erbjuder och om behovet av att nå fram till barn och familjer som behöver socialtjänstens stöd i ett tidigare skede. Även socialförvaltningens socialtjänstinspektörer, som under åren 2021-2022 granskade barnärenden i samtliga stadsdelsförvaltningar, pekar på vikten av att stärka det sociala arbetet i socialtjänstens myndighetsutövning. De lyfter att ett viktigt utvecklingsområde är motivationsarbete och att fullt ut använda de möjligheter som finns för att säkerställa att barnet får stöd och skydd, även i fall då vårdnadshavarna inte själva efterfrågar det eller är motiverade till att ta emot hjälp.

Utformningen av den kommande nya socialtjänstlagen pekar mot att socialtjänsten kommer att behöva ställa om arbetet till en mer lättillgänglig socialtjänst som i större utsträckning arbetar förebyggande. Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning har en förhoppning om att det utvecklingsarbete som bedrivits kan komma att innebära ett strategiskt värde för staden som helhet i ett sådant omställningsarbete. Förhoppningen är att staden kommer att kunna ta del av de arbetssätt som prövats inom "Vällingbyteamet" och visat sig ha en





positiv effekt. Processledarens funktion har varit ytterst värdefull för att förvalta de lärdomar som gjorts under projektiden både vad gäller framgångsfaktorer och fallgropar.

Arbetet med att, med hjälp genomlysningar av samtliga förhandsbedömningar och utredningar, få en ökad förståelse av resultaten av socialtjänstens arbete och hur behoven hos målgruppen ser ut har spridits till resterande delar av staden. Det arbete som utfördes i Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning var upprinnelsen till den genomlysning som genomfördes i hela staden ("Rätt stöd i rätt tid") efter ett uppdrag i socialnämndens budget för 2021. Vid planering av genomförandet bidrog Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning med synpunkter och idéer utifrån tidigare erfarenhet av att genomföra en motsvarande genomlysning.

#### JÄMSTÄLLDHET

---

Projektet Modell för tidigt socialt stöd eller "Socialtjänst Vällingbyteamet" bottnar i ett tydligt jämställdhetsperspektiv och har medvetet arbetat för att uppmärksamma och motverka omotiverade skillnader i handläggningen av flickor respektive pojkar. Vad gäller processtödet har jämställdhetsperspektivet varit vägledande vid uppföljning och analys av resultat. Statistik har redovisats könsuppdelat för att sedan analyseras ur ett jämställdhetsperspektiv. Vid eventuella omotiverade skillnader i bedömning och beviljande av insatser har en plan gjorts för hur dessa skillnader ska åtgärdas och minska. "Vällingbyteamet" har vidare använt sig av standardiserade arbetsätt och bedömningsinstrument i handläggningen vilket bedöms minska risken för ojämsställda bedömningar och beslut.

#### SLUTSATSER OCH FÖRSLAG

---

De innovativa arbetsätt som prövats har bidragit till att skapa arbetslust och en positiv och framåtblickande anda i verksamheten men också lett till en osäkerhet i vissa personalgrupper och hos vissa medarbetare kring hur deras framtida arbetssituation ska se ut. I takt med projektets gång har allt fler medarbetare önskat besked om vilka större förändringar som eventuellt väntar och vilken betydelse det kommer få för deras uppdrag. Att inte kunna ge några tydliga besked har under perioder skapat oro. En lärdom under projektets gång har varit att det är svårt att implementera mindre arbetsätt när beslut kring större organisationsförändringar inte är färdiga. Denna lärdom har varit central för processledarna som anpassat upplägg och genomförande av kommunikativa aktiviteter utifrån detta. Det har varit av stor vikt att som processledare alltid avsätta tid för att besvara frågor från medarbetare för att fånga upp funderingar och få en förståelse för vilka frågor som cirkulerar bland medarbetare. När implementeringen av mindre förändringar i arbetsätt pausades under 2021 och medarbetare fick information om att inga större förändringar skulle genomföras förrän hösten 2022 kunde kommunikationen till medarbetare istället fokusera på varför utvecklingsarbetet genomfördes. En återkommande lärdom under projektiden har varit vikten av att påminna om utvecklingsarbetets syfte, både för att ge förutsättningar till nyanställda att bli delaktiga och för att bibehålla och främja en gemensam målbild inom avdelningen. Ur ett processledarperspektiv har det under projektet blivit tydligt att olika medarbetare och arbetsgrupper har olika stort behov av framförhållning och vetskap om vad som komma ska. Det har varit av stor vikt att fånga upp dessa olika behov och att göra anpassningar av planeringen för att kunna trygga oroliga medarbetare och samtidigt bibehålla engagemanget och tron på att ett förändringsarbete som bygger på att pröva innovativa lösningar är möjligt.

Då projekt Modell för tidigt socialt stöd eller "Socialtjänst Vällingbyteamet", som projektledartjänsten som finansierats via LUM varit en del av, är under utvärdering kommer denna rapport inte redovisa några resultat av projektet i sin helhet. Förvaltningen vill dock framhålla att beslutet om att inte implementera de nya arbetsätten i linjeverksamhet under 2022 inte ska ses som ett resultat av projektet eller som ett misslyckande varken vad gäller de nya arbetsätt som prövades eller projektledningens förmåga att driva och genomföra ett så genomgripande förändringsarbete. En slutsats är dock att en så stor organisationsförändring kräver stabilitet och kontinuitet i personalgruppen. Förvaltningen hade vidare förväntningar på att en ny socialtjänstlag som ställde krav på förändrade arbetsätt skulle finnas på plats vid



projekttidens slut tillsammans med en finansieringslösning kopplad till den nya lagstiftningen. Då förslag om ny socialtjänstlag dragit ut på tiden blev så inte fallet. En socialtjänst som är mer tillgänglig, kontinuerlig och lätt att tillgå har goda förutsättningar att släppas in i familjer och komma dem närmare. När vi kommer närmare har vi bättre förutsättningar att stötta men vi ser också mer av de behov som finns. Det är ofrånkomligt så att ett förändringsarbete som handlar om att erbjuda mer blir kostnadsdrivande, åtminstone på kort sikt. Utan att föregå resultaten av projektet kan förvaltningen konstatera att detta är något som behöver ingå i kalkylen om och när socialtjänsten ska ställa om sin verksamhet.

---