



Datum

2021-02-24

Vår referens

Paulina Franzén

Utvecklingssamordnare

paulina.franzen@malmo.se

Tjänsteskrivelse

Missiv - Granskning av barn som far illa, SR-2020-22 ASN-2020-16077

Sammanfattning

Stadsrevisionen har under 2020 granskat arbetsmarknads- och socialförvaltningens arbete med barn som far illa eller riskerar att fara illa. Granskningen har resulterat i ett antal rekommendationer kring bland annat att säkerställa att förvaltningens kärnprocesser och styrdokument ger ett ändamålsenligt stöd, att arbetet med barnavårdsutredningar och uppföljning av insatser sker med tillräckligt hög kvalitet, och att arbetet med jourhemsplaceringar förbättras.

Vidare bör en tillräcklig verksamhetsuppföljning och enhetlig avvikelserapportering säkerställas. Förvaltningen välkomnar revisionens synpunkter som till största del redan ingår i pågående förbättringsarbeten.

I ärendet redogörs för planerade och pågående åtgärder, tidplan, förväntade effekter samt vem eller vilka som är ansvariga.

Förslag till beslut

1. Arbetsmarknads- och socialnämnden godkänner yttrandet avseende Fördjupad granskning Barn som far illa enligt förvaltningens förslag.
2. Arbetsmarknads- och socialnämnden skickar yttrandet till revisorskollegiet.
3. Arbetsmarknads- och socialnämnden ger förvaltningen i uppdrag att återkomma med en uppföljning i januari 2022 i enlighet med revisionens beslut.

Beslutsunderlag

- Missiv - Granskning av barn som far illa, SR-2020-22
- Fördjupad granskning - barn som far illa, SR-2020-22
- Bilaga - yttrande till revisorskollegiet - granskning av barn som far illa SR-2020-22
- Förslag till yttrande ASN 210325 Revisionens granskning av barn som far illa
- G-Förslag tjänsteskrivelse ASN 210325 Revisionens granskning av barn som far illa

Beslutsplanering

ASN presidieberedning 2021-03-03

Arbetsmarknads- och socialnämndens arbetsutskott 2021-03-11

Arbetsmarknads- och socialnämnden 2021-03-25

Beslutet skickas till

Revisorskollegiet senast 2021-03-31

Ärendet

Revisionen har granskat förvaltningens arbete med orosanmälningar, barnavårdsutredningar och uppföljning av insatser för barn. Med fungerande arbete menas exempelvis att det finns en tillräcklig styrning och uppföljning, att arbetet är likvärdigt, att barnet är delaktigt, att det finns en god samverkan och att lagstadgade tidsgränser hålls. Resultatet av granskningen redovisas utifrån områdena *processer och rutiner, orosanmälningar, utredning och uppföljning av insatser, samverkan samt uppföljning av verksamheten*.

Revisionen ger rekommendationer för respektive område. Flertalet av rekommendationerna ingår redan i förvaltningens förbättringsarbete. Förvaltningen ska redovisa vilka åtgärder som vidtas, vem som är ansvarig, tidplan och förväntad effekt. Merparten av åtgärderna är långsiktiga och de förväntade effekterna för 2021 är framför allt att skapa de förutsättningar och stödstrukturer som krävs för att göra en förflyttning.

Förvaltningen har genomgått en omorganisation under 2020. Verksamheterna som varit organiserade i geografiska socialtjänstområden samlas och leds nu i stället utifrån uppdrag, vilket ökar förutsättningarna för likvärdighet för de barn och unga som behöver stöd från socialtjänsten, samt för en mer ändamålsenlig styrning.

Den nya organiseringen ger bättre möjligheter till att genomföra de önskade förändringarna men omställningen under föregående samt innevarande år kan samtidigt tillfälligt påverka takten i förvaltningens förbättringsarbete.

Processer och rutiner

Revisionens bedömning är att det i huvudsak finns en tillräcklig styrning i form av processer och rutiner, men att dessa bör förtydligas och kompletteras i vissa delar. Nämnden rekommenderas att:

- Färdigställa den pågående översynen av områdesspecifika styrdokument samt, där det är möjligt, förtydliga och komplettera de förvaltningsövergripande styrdokumenterna i delar där de inte ger tillräckligt stöd.

Förvaltningens åtgärder

Översynen av de områdesspecifika styrdokumenterna pågår under 2021. Syftet är att fastställa vilka styrdokument som ska omvandlas till förvaltningsgemensamma komplement till kärnprocessen. Det är ett omfattande arbete som genomförs kombinerat med en översyn av den förvaltningsgemensamma kärnprocessen.

Några av delarna i kärnprocessen är kopplade till områden där revisionen gett specifika rekommendationer, exempelvis hanteringen av orosanmälningar. Planeringen för förbättringsåtgärder inom dessa områden redovisas mer utförligt under relevanta rubriker nedan. Översynen av kärnprocess och områdesspecifika styrdokument förväntas bidra till en gemensam stödstruktur för handläggningen och skapa förutsättningar för en ökad likvärdighet i

förvaltningens arbete.

Arbetet med de områdesspecifika dokumenten ska vara slutfört i december 2021. De styrdokument som fastställs kommer att kunna tas i bruk från och med 2022. Ansvariga för arbetet är berörda enhets- och sektionschefer inom avdelning IFO, med stöd och samordning av planeringssekreterare och strategiska avdelningen.

Förbättringen av kärnprocessen är ett ständigt pågående arbete då den behöver kompletteras eller ändras utifrån ändringar i lagstiftning, nya arbetssätt som utvecklas i verksamheten, resultat av granskningar inom ramen för intern kontroll och andra behov av förtydliganden eller kompletteringar som identifierats. Under 2020 har exempelvis rutiner tagits fram för samverkan kring placerade barns skolgång, handläggning av föräldrars ersättningsskyldighet, samt för omedelbara omhändertaganden av barn i internationella situationer. En förvaltningsgemensam checklista för genomförandeplaner har tagits fram och lagts in i kärnprocessen, som en aktivitet i förhållande till ett tidigare nämndsmål.

Den nya samlade organiseringen av nämndens verksamheter förväntas underlätta det fortsatta förbättringsarbetet med kärnprocess och rutiner. För att göra dessa styrdokument och annan relevant information mer lättillgänglig och överskådlig startar förvaltningen en gemensam kommunikationsplattform för avdelning IFO våren 2021.

Kommunikationsplattformen samlar information, styrdokument, statistik och andra typer av underlag som chefer och medarbetare behöver för att utföra sina uppdrag. Förväntad effekt är bättre förutsättningar för att säkerställa en verksamhet av god kvalitet samt stödja uppföljning och utveckling av verksamheten. Ansvariga är cheferna inom avdelning IFO med stöd av kommunikationsavdelningen.

Orosanmälningar

Bedömningen är att det i huvudsak finns ett fungerande arbete med bedömning av orosanmälningar, men att det finns variationer avseende arbetets kvalitet och barns delaktighet. Nämnden rekommenderas att:

- Säkerställa att barnsamtal sker vid förhandsbedömning om det är lämpligt utifrån barnets ålder och mognad, även vid hög arbetsbelastning och vid mindre allvarliga uppgifter i anmälan.
- Analysera skillnaderna mellan andel inledda utredningar i socialtjänstområdena för att säkerställa att det sker en likvärdig bedömning av orosanmälningar i staden.

Förvaltningens åtgärder

I förvaltningens nya organisering samlas mottagen från de tidigare fem socialtjänstområdena till en enhet med en gemensam styrning och ledning. Under 2021 kommer verksamheten att arbeta med att utveckla den gemensamma arbetsprocessen. Delprocessen för aktualiseringar - däribland orosanmälningar - ses över kombinerat med en översyn av relevanta områdesspecifika styrdokument. Förväntad effekt är en tydlig process och enhetliga rutiner för hanteringen av orosanmälningar vilket skapar förutsättningar för ökad likvärdighet. Ansvariga är berörda enhets- och sektionschefer.

Barns rättigheter är ett centralt perspektiv i alla förvaltningens förbättringsåtgärder. En del av översynen av kärnprocessen för aktualiseringar är att säkerställa gemensamma rutiner för samtal med barn i förhandsbedömning. Det blir också en förberedelse inför den nya socialtjänstlagen som, om bestämmelserna träder i kraft enligt Socialdepartementets förslag¹, kommer att reglera att barn ska höras i förhandsbedömningar om det inte är uppenbart olämpligt.

Andra identifierade behov av kompletteringar beaktas också i översynen. Arbetet beräknas vara klart i sin helhet senast i december 2021, men delar beräknas färdigställas löpande under året.

Förvaltningen har tidigare gjort analyser av skillnaderna mellan andel inledda utredningar i socialtjänstområdena. Det har inte varit möjligt att dra några entydiga slutsatser. Orsakerna är komplexa och det är svårt att kartlägga och bedöma om det finns oskäligen skillnader; det kan röra sig om oönskade skillnader tillvägagångssätt vid bedömningar men också bero på exempelvis variationer i befolkningens sammansättning och behov och hur samverkan med andra aktörer fungerar i olika områden.

Den nya organiseringen med ett mottag som har en gemensam arbetsprocess och enhetliga rutiner ger förutsättningar för en ökad likvärdighet. Förvaltningen följer kontinuerligt andelen inledda utredningar. Det kommer att vara en del i mottagets utvecklingsarbete under 2021 att säkerställa att det finns stödstrukturer som stödjer likvärdiga bedömningar samt att utveckla arbetssätt för hur verksamheten kan följa upp och analysera sitt arbete, med stöd av den gemensamma processen.

Utredning och uppföljning av insatser

Bedömningen är att det inte finns ett helt fungerande arbete med barnavårdsutredningar och uppföljning av insatser, då det finns brister avseende efterlevnad av lagar och föreskrifter som gäller för verksamheten. Nämnden rekommenderas att:

- Säkerställa att placeringstiden i jourhem inte överstiger sex månader, om det inte finns särskilda skäl.
- Säkerställa att barnavårdsutredningar och uppföljning av insatser sker enligt bestämmelser och styrdokument samt med tillräcklig kvalitet.
- Säkerställa att samtliga barnavårdsutredningar avslutas inom lagstadgad tid.
- Säkerställa att barnsamtal sker i tillräcklig omfattning vid utredning och uppföljning av insatser, utifrån barnets ålder och mognad.
- Säkerställa att samtliga socialsekreterare som arbetar med utredning och uppföljning av insatser inom barn och unga känner till och använder utbudet av interna insatser i staden.

Förvaltningens åtgärder

Placeringstider i jourhem

Placeringstiderna i jourhem har granskats inom ramen för intern kontroll 2021. Granskningen har resulterat i ett antal förbättringsåtgärder som redovisas nedan.

¹ *Hållbar socialtjänst. En ny socialtjänstlag*. SOU 2020:47. Socialdepartementet.

Översynen av kärnprocessen och de områdesspecifika rutinerna omfattar även familjehems- och jourhemsplaceringar. Kärnprocessen ska kompletteras med gemensamma rutiner för jourhemsplaceringar vilket kommer att bidra till ett mer likvärdigt arbetssätt kring stöd till och uppföljning av barn i jourhem. Den nya organiseringen där familjehemsvården samlats under en gemensam ledning ger bättre förutsättningar för att utveckla och implementera gemensamma rutiner.

I förbättringsarbetet ingår att se över hur verksamheten ska arbeta för att barn ska få större kontinuitet i de professionella kontakterna, säkerställa rätten till delaktighet samt ett ändamålsenligt samarbete mellan utredning och familjehemsvård för att barnet ska få den vård det behöver. Förvaltningen kommer bland annat att arbeta med att säkerställa att genomförandeplanerna är utformade efter barnets individuella behov av stöd.

Den begränsade tillgången till familjehem är en bidragande orsak till att placeringstiderna i jourhemmen blir långa. För att underlätta matchningen till barns vårdbehov kommer förvaltningen att arbeta vidare med att stärka de befintliga familjehemmens resurser med hjälp av exempelvis kompetensutveckling och handledning.

Mer systematisk kompetensutveckling för familjehemmen identifierades som ett förbättringsområde för 2020 i uppföljningsrapporten om familjehemsvården 2019². Kompetensutvecklingsinsatser behövs dels för att stärka familjehemmen, dels för att Malmö stad ska bli mer attraktiv för nya familjehem vilket förväntas påverka rekryteringen positivt. En kompetensutvecklingsplan har tagits fram och utbildning kommer att genomföras enligt denna under 2021.

Ett mer långsiktigt arbete pågår med att utveckla alternativ till jourhemsplaceringar, bland annat i form av omfattande öppenvårdsinsatser i hemmet med såväl praktiskt kompensatoriskt stöd som behandling med hög grad av flexibilitet och tillgänglighet. Syftet är att dessa alternativa insatser ska kunna säkerställa barnens behov av skydd och stöd i väntan på familjehemsplacering, bidra till att minska efterfrågan på jourhemsplaceringar och därmed kunna korta ner placeringstiderna.

Rekryteringsåtgärder har pågått sedan 2019 med särskilda kampanjer som har lett till en tydlig ökning av antalet intresserade potentiella familjehem. Av de som anmäler sitt intresse att bli familjehem är det en mindre andel som går vidare och blir godkända som uppdragstagare.

För att bättre matcha behoven hos de barn som väntar på placering behöver rekryteringsinsatserna vara följsamma och förändras i takt med behoven. En ny översyn genomförs därför våren 2021 och förslag på nya åtgärder för rekrytering kommer att tas fram, som kan börja genomföras med start hösten 2021. Förväntad effekt är att fler personer ska anmäla sitt intresse att bli familjehem, vilket ökar möjligheterna att få fler godkända familjehem som kan matcha behoven hos barn som behöver placeras.

Ansvariga för åtgärderna är berörda chefer inom IFO Utredning och familjehemsvård, med stöd av strategiska avdelningen och kommunikationsavdelningen i vissa delar.

Säkerställa att barnavårdsutredningar och uppföljning av insatser sker enligt bestämmelser och

² Rapport uppföljning familjehemsvård i Malmö stad 2019. ASN 2019-18168

styrdokument samt med tillräcklig kvalitet, att samtliga barnavårdsutredningar avslutas inom lagstadgad tid samt att barnsamtal sker i tillräcklig omfattning

Utredningsarbete

2020 påbörjade förvaltningen ett utvecklingsarbete, benämnt *Kvalitativa utredningar*, för att förbättra arbetssätt och skapa förutsättningar för ett utredningsarbete med hög kvalitet. Utvecklingsarbetet startade som ett resultat av den granskning i intern kontroll som genomfördes avseende utredningstider 2019 och som visade på behov av åtgärder. Förvaltningen redovisade planerade åtgärder i en utredning på uppdrag av nämnden i december 2019.³ Arbetet med de planerade åtgärderna har därefter fortsatt.

En strukturerad arbetsmodell har tagits fram och den kommer att implementeras under 2021. Bland annat ger modellen stöd i att planera utredningen, vilket bidrar till kvalitet och till att utredningarna kan slutföras inom utsatt tid. Arbetsmodellen ger även ett stöd i att planera in barnsamtal för att säkerställa att det sker. För att säkerställa ett systematiskt arbetssätt använder verksamheten som verktyg så kallade styrtavlor och styrkort.

Ett så kallat ändekategoriseringsverktyg ska implementeras som stöd för att arbeta strukturerat med att bedöma och kategorisera ett ärendes tyngd. Syftet är att i högre grad anpassa arbetsprocessen efter ärendet svårighetsgrad. Förväntad effekt är dels att socialsekreterare ska kunna göra tydligare planeringar för utredningarna, dels att arbetsledare får ett stöd i att fördela arbetet samt stödja medarbetarna i planering och prioritering av utredningar.

Ett förslag på utformning av ärendekategoriseringsverktyget ska arbetas fram under våren. Under året kommer förvaltningen att arbeta vidare med att ta fram den digitala lösningen för verktyget. Beroende på val av lösning beräknas en implementering kunna påbörjas tidigast under hösten 2021.

Förvaltningen följer utredningstiderna i den löpande månadsrapporteringen i statistikverktyget Koll och genom granskning inom ramen för intern kontroll 2021. Granskningen kommer att omfatta en uppföljning särskilt avseende det förändrade arbetssätt som implementeras genom ärendekategorisering, styrtavlor och kvalitativa utredningar.

Ansvariga är berörda chefer inom IFO Utredning.

Förvaltningens barnrättsarbete

Arbetet med att stärka barns rättigheter inom avdelning IFO leds av en styrgrupp bestående av enhetschefer, planeringssekreterare och medarbetare på strategiska avdelningen. Under hösten 2020 har berörda verksamheter prövat ett digitalt verktyg för att inhämta barns synpunkter. Pilotprojektet utvärderas i början av 2021. Preliminär bedömning är att verktyget inte är ändamålsenligt och att förvaltningen behöver arbeta vidare med att hitta alternativ. Förvaltningen bedömer att en av förutsättningarna för att kunna implementera en barnenkät är att den genomförs digitalt.

Kompetens

Förvaltningen arbetar med att erbjuda ett mer systematiskt och långsiktigt kompetensutvecklingsutbud. Tillräcklig och rätt kompetens är en viktig del i att medarbetarna ska kunna hantera det ofta utmanande och komplexa uppdraget att bedöma och följa upp barns

³ Uppdrag- säkerställa de lagstadgade utredningstiderna i barnavårdsutredningar. ASN 150-28

behov av stödinsatser.

Förvaltningen har genomfört ett förbättringsarbete under 2020. En modell har utvecklats med utgångspunkt i Malmö stads kompetensförsörjningsprocess. Det nya arbetssättet innebär att återkommande komplettera kompetensförsörjningsprocessens årliga kompetensgapanalys - som fokuserar på behovet av antal personal inom olika kompetensnivåer - med en fördjupad kvalitativ analys av kompetensbehov. Syftet är att göra en mer strategisk planering av förvaltningens kompetensutvecklingsinsatser i förhållande till uppdrag och pågående förändringsarbeten.

Arbetssättet utvärderas under 2021 och en planering för fortsatt struktur kommer att göras. HR-avdelningen ansvarar för kompetensförsörjningsprocessen och strategiska avdelningen för kompetensutvecklingsprocessen i samarbete med ansvariga chefer.

Sedan tidigare har förvaltningen ett introduktionsprogram som följs av andra kompetensutvecklingsinsatser. Dessa har under 2020 strukturerats om enligt följande; *bas*, *påbyggnad* och *särskilda insatser*. Syftet är att förtydliga och förstärka utbudet för medarbetare med erfarenhet och högre kompetens, samt när kompetensutveckling behöver ske i förhållande till särskilda behov som till exempel vid nya bestämmelser i lagstiftning.

Förutom nämnda process för en förvaltningsgemensam kompetensbehovsanalys utvärderas utbudet kontinuerligt i referensgrupper för de olika verksamhetsområden bestående av chefer och medarbetare på förvaltningens kompetenscenter. Förvaltningen erbjuder kompetensutveckling kring bland annat barnsamtal, barns utveckling och anknytningsteori samt missbruk hos ungdomar.

Förändringar 2021 är bland annat utbildning i en metod för bedömning av risk- och skyddsfaktorer i utredningar. Utbildningen i barns utveckling har delats upp i två moment, ett i *Bas* och ett i *Påbyggnad*, för att möta behovet av påbyggnadsutbildning för erfarna medarbetare.

Arbetsmiljö

Faktorer som rör arbetsmiljö och personal har lyfts fram i rapporten. Inflödet av nya ärenden ökar kontinuerligt och det är en prioriterad fråga för förvaltningen att följa och säkerställa att resurserna följer utvecklingen, men också att utveckla nya bättre arbetssätt som kan säkerställa att barn får det stöd de behöver idag och att fler barn ska få tillgång till tidiga insatser. Det kan på sikt motverka ökningen av ärenden till socialtjänsten.

Den nya organiseringen underlättar att följa och säkerställa en jämnare arbetsfördelning samt mer likvärdig tillgång till stöd av arbetsledare. Tillgången till administrativa stödfunktioner kommer att ses över på nytt under 2021 i och med den nya organiseringen som samlar alla administrativa funktioner i en enhet. Detta förväntas göra tillgången till dessa resurser mer likvärdig och därmed även bli ett bättre stöd för verksamheterna.

Ansvarig är enhetschef för de administrativa funktionerna, i dialog med övriga enhetschefer.

Förvaltningen inrättar ett så kallat förstärkningsteam med uppdrag att täcka upp vid tillfälliga personalbortfall som sker vid till exempel rekrytering av ny personal eller sjukskrivning. Detta förväntas bidra till en förbättrad arbetsmiljö. Ansvariga är berörda avdelnings- och enhetschefer inom IFO med stöd av HR-avdelningen.

Uppföljning av insatser

I arbetet med att förbättra kärnprocessen ingår att se över och säkerställa tydliga och enhetliga rutiner för uppföljning av insatser, vilket beskrivits i tidigare avsnitt. En förvaltningsgemensam checklista för arbete med genomförandeplaner har lagts till i kärnprocessen 2020 för att stödja och förtydliga arbetet med planering och uppföljning av insatser. Implementering av denna checklista pågår under 2021.

Under 2021 kommer förvaltningen att införa ett nytt dokumentationssystem för insatser. Det nya systemet innebär att verksamheterna får ett mer ändamålsenligt stöd för att planera, genomföra och följa upp insatser. Systemet ger även stöd för uppföljning av resultat samt möjlighet att ta fram uppgifter på aggregerad nivå, vilket saknas i det befintliga verksamhetssystemet för myndighetsutövning. Förväntad effekt är bättre förutsättningar för att säkerställa att insatser följs upp både för det individuella barnet och på aggregerad nivå som en del av en verksamhetsuppföljning. Ansvariga är berörd avdelningschef och enhetschefer inom IFO Insats, med stöd av IT-enheten.

Säkerställa att samtliga socialsekreterare som arbetar med utredning och uppföljning av insatser känner till och använder utbudet av interna insatser

Förvaltningen följer kontinuerligt användandet av interna och externa insatser i budgetstyrningsprocessen. Val av extern insats ska motiveras av beslutsfattaren vilket bidrar till en styrning mot önskat läge som är att beslutsfattare känner till och använder insatserna i det interna utbudet. En mer lättillgänglig information och överblick genom insatskatalogen, insatskoordinatörn samt vårdmodeller för vissa målgrupper stödjer verksamheten i att uppnå detta, liksom den nya organiseringen och styrningen av öppenvården.

Insatskatalog och insatskoordinatör

Förvaltningen har under 2020 identifierat behov av förbättringsåtgärder kring insatser vilka genomförs nu. Arbeta pågår med att ta fram en insatskatalog som ska finnas på den nya kommunikationsplattformen. Insatskatalogen samlar information om förvaltningens insatser i syfte att underlätta för socialsekreterare och chefer att känna till och använda det interna utbudet. Katalogen arbetas fram under våren 2021 för att därefter tas i bruk. Ansvariga är chefer inom IFO Insats, med stöd av planeringssekreterare och kommunikationsavdelning.

En ny funktion i form av insatskoordinatör kommer att inrättas under 2021. Insatskoordinatörn ska fungera som en samordnande länk mellan utredning och insats, ge stöd i arbetet med att matcha rätt insats till barnets behov samt arbeta för en systematisk och effektiv process kring att starta upp insatser.

Förvaltningen tar under våren 2021 fram ett underlag för att kunna inrätta och rekrytera till tjänsten. Funktionen bedöms vara på plats hösten 2021 och kommer därefter att utveckla rutiner och arbetssätt tillsammans med berörda verksamheter. Förväntad effekt på sikt är en mer sammanhållen och effektiv process kring att matcha barns behov med rätt insats, samt att förvaltningens interna utbud ska användas i högre utsträckning. Ansvariga är chefer inom avdelning IFO Insats.

Vårdmodeller för prioriterade målgrupper

Det pågår ett förbättringsarbete med att utveckla vårdmodeller för barn som utsätts för eller har bevittnat våld, samt för ungdomar med kriminalitet och missbruk. Syftet är att med utgångspunkt i bästa tillgängliga kunskap tydliggöra förvaltningens arbetssätt ifråga om sådant som är specifikt för en viss målgrupp; särskilda verktyg, metoder och insatser som ska användas och hur. Förväntad effekt är bättre förutsättningar för ett systematiskt och sammanhållet arbete med bedömningar och insatser. Ansvariga är avdelnings- och enhetschefer inom avdelning IFO med stöd av planeringssekreterare och strategiska avdelningen.

När det gäller vårdmodell avseende ungdomar kommer en arbetsgrupp bestående av sektionschefer att under våren 2021 inventera befintliga arbetssätt och insatser för att identifiera förbättringsbehov. Därefter utarbetas ett förslag och ett pilotprojekt för att pröva modellen startar under senare delen av 2021.

Ett förslag gällande vårdmodell för barn som utsatts för våld har presenterats och godkänts av ledningsgruppen i december 2020. Förslaget kommer att implementeras under 2021. Planeringen är att även utveckla en vårdmodell för barn i familjer med omsorgsbrister, men det finns i dagsläget inte något aktivt uppdrag då erfarenheter från de pågående projekten först ska göras, vilket bedöms underlätta för kommande uppdrag.

Utvecklingen av särskilda vårdmodeller hänger samman med och beaktas i översynen av kärnprocessen och de kompletterande styrdokumenterna och rutinerna.

Samverkan

Revisionens bedömning är att det i huvudsak finns en fungerande samverkan inom förvaltningen samt med viktiga externa aktörer, men att samverkan på individnivå behöver förbättras med funktionsstödsnämnden och med vissa verksamheter inom Region Skåne. Nämnden rekommenderas att:

- Tydliggöra och förbättra samverkan i individärenden med funktionsstödsnämnden och med Region Skåne avseende barn- och ungdomspsykiatri (BUP) samt med Barnkliniken gällande väntetider för hälsoundersökning i samband med placering.

Förvaltningens åtgärder

Samverkan med funktionsstödsförvaltningen

Förvaltningen har tagit fram en rutin för samverkan med funktionsstödsförvaltningen i individärenden som rör barn och unga. Rutinen kommer att implementeras under 2021 och kopplas till förvaltningens gemensamma kärnprocess. Förväntad effekt är att rutinen kommer att underlätta samverkan kring barn och unga samt att det ökar förutsättningarna för att de ska få sina behov tillgodosedda genom rätt insatser. Ansvariga är avdelningscheferna samt enhetscheferna för avdelning IFO.

Samverkan med barn- och ungdomspsykiatri

Förvaltningen arbetar löpande med att förbättra samverkan i individärenden med barn- och ungdomspsykiatri. Förvaltningen har inte möjlighet att påverka barn- och ungdomspsykiatriens väntetider eller vilka resurser de har att förfoga över. Det förvaltningen kan påverka är att verka för tydliga gemensamma rutiner för samverkan samt att säkerställa att dessa följs. Nedan följer några av de åtgärder som pågår.

Det har identifierats behov av ett bättre och mer samordnat stöd för vissa målgrupper vilket resulterat till åtgärder i samverkan med hälso- och sjukvården. Förväntad effekt är barnen ska få den hjälp de behöver i mer samordnade insatser från socialtjänst och hälso- och sjukvården. Barn- och ungdomspsykiatrien avsätter från och med 2021 en psykologresurs för förvaltningens interna HVB för barn och unga. Arbete pågår med att utveckla en Barnhus-verksamhet för barn som utsatts för våld. Barnkliniken ingår i samarbetet sedan hösten 2020. Ansvariga är avdelningschefer och berörda enhetschefer inom IFO.

Implementeringen av Mina planer barn och unga, ett digitalt verksamhetsstöd för arbetet med SIP, pågår i ett pilotprojekt under perioden november 2020 – maj 2021. När projektet utvärderats kommer en planering göras för att skala upp användningen av Mina planer. Mina planer stödjer kommunikation och dokumentation mellan kommunen och hälso- och sjukvården, bland annat kring SIP. Ansvariga är avdelningschefer och enhetschefer för IFO, med stöd av förvaltningens IT-enhet.

Samverkansforum psykisk hälsa barn och unga har beslutat att SIP är ett prioriterat förbättringsområde 2021 och har gett i uppdrag till berörda verksamheter inom kommunen och hälso- och sjukvården att arbeta med detta. Förslag på förbättringsåtgärder ska tas fram som ska bidra till att stärka arbetet med SIP i berörda verksamheter. Arbetet med att ta fram och genomföra förslag kommer att pågå under 2021 med fortsättning 2022. Ansvarig för förvaltningens del i uppdraget är förvaltningens representant i samverkansforum, avdelningschefen för IFO, samt den enhetschef som ska medverka i arbetet.

Samverkan kring hälsoundersökningar

Förvaltningen kan inte påverka väntetiderna för hälsoundersökning på annat sätt än genom att följa rutinerna för remissförfarandet när ett barn har behov av undersökning. Det finns tydliga rutiner och stöd för samverkan på Region Skånes hemsida⁴. Dessa implementeras i förvaltningen via kärnprocessen, samt genom kompetensutveckling för nyanställda socialsekreterare.

Hälsoundersökningar för familjehemsplacerade barn följs upp årligen. Under 2021 kommer förvaltningen att inleda ett arbete för att säkerställa uppföljning även när det gäller institutionsplacerade barn från och med 2022. Berörda enhetschefer ansvarar, med stöd och samordning från strategiska avdelningen.

Förvaltningen har samverkansmöten två gånger per år med barnkliniken i Lund, som ansvarar för att utföra hälsoundersökningarna, där bland annat frågan om väntetider följs upp. Vid samverkansmöte 6 februari 2021 har det framkommit att barnkliniken inte har tillräckliga resurser för att kunna möta behoven, delvis på grund av covid-19, vilket innebär väntetider för barnen. Flera åtgärder pågår. Barnkliniken ser kontinuerligt över rutinerna för hanteringen av remisser till hälsoundersökning. Utöver den ordinarie mottagningen i Lund erbjuds nu även mottagning i Malmö en dag i veckan. Under förutsättning att smittspridningen av covid-19 utvecklas i rätt riktning kan barnkliniken resurser ställas till förfogande till hälsoundersökningar i större utsträckning.

Region Skåne arbetar med att ta fram ett vårdprogram för hälsoundersökningar som beräknas bli

⁴ <https://vardgivare.skane.se/kompetens-utveckling/sakkunniggrupper/barnhalsovard/halsundersokning-pa-begaran-av-socialtjansten>

klart under 2021 med implementering under hösten. Vårdprogrammet riktar sig till hälso- och sjukvårdens personal, som ett stöd i hur hälsoundersökningar ska genomföras med god kvalitet.

Andra åtgärder för förbättrad samverkan

Ett generellt förbättringsarbete har genomförts kring samverkan mellan de förvaltningar som arbetar med barn och unga samt polisen och Region Skåne under 2020. Arbetet leds av Samverkan barn och unga Malmö (SBUM) som tagit fram en ny struktur för sitt uppdrag och organisering. Syftet är ett mer systematiskt arbetssätt kring att gemensamt identifiera behov och följa upp genomförda åtgärder.

SBUM har identifierat att tidiga samordnade insatser till barn som riskerar att utvecklas negativt är ett förbättringsområde. Det finns behov av en systematisk arbetsmodell och rutiner för hur man ska kunna uppmärksamma och ge stöd till barn och familjer i ett tidigare skede, innan problemen utvecklats till att bli mer allvarliga.

SBUM har fattat beslut om att Malmö stad ska ingå i ett projekt tillsammans med polisen och Region Skåne, med syfte att pröva en samverkansmodell för tidigt samordnat stöd i brottsförebyggande syfte till barn. Projektet pågår 2021-2023 och är en del i Skolverkets och Socialstyrelsens nationella satsning på tidiga samordnade insatser. Förväntad effekt är att skapa förutsättningar för att fler barn som behöver det ska få ett tidigt och samordnat stöd från berörda parter.

Under 2021 genomförs en förstudie samt förberedelser inför projektets genomförande. Det operativa arbetet med att pröva modellen i verksamhet förväntas starta 2022. Ansvariga för förvaltningens del i projektet är representanterna i projektets styrgrupp samt projektgrupp.

Uppföljning av verksamheten

Revisionens bedömning är att uppföljning av verksamheten inte är helt tillräcklig. Nämnden följer upp verksamheten och åtgärder sätts in vid konstaterade brister. Nämnden bör dock säkerställa att vidtagna åtgärder ger avsedd effekt samt i större omfattning följa upp kvaliteten i arbetet. Nämnden rekommenderas att:

- Säkerställa att det sker en tillräcklig uppföljning av verksamheten. I detta ingår att i större omfattning följa upp verksamhetens kvalitet samt säkerställa att vidtagna åtgärder ger avsedd effekt.
- Säkerställa att samtliga avvikelser inom myndighetsutövning barn och unga rapporteras.

Nämndens åtgärder

Åtgärder avseende uppföljning av utredningstider samt uppföljning av insatser resultat har redovisats i relevanta avsnitt ovan.

Nya verksamhetssystem

En förutsättning för systematisk verksamhetsuppföljning är ändamålsenliga verksamhetssystem och verktyg som stödjer struktur och systematik kring hantering av information samt sammanställning och framtagande av uppgifter. Ett nytt verksamhetssystem för handläggning och dokumentation i myndighetsutövning implementeras under 2021. Systemet är mer

ändamålsenligt utformat än nuvarande system, bland annat vad gäller att kunna sammanställa och ta fram underlag för en aggregerad verksamhetsuppföljning.

Implementeringen 2021 innebär att berörd personal får tillgång till systemet och utbildning i att använda det. Därefter fortsätter utvecklings- och implementeringsarbetet kring sammanställning och framtagande av underlag för verksamhetsuppföljning. Ansvariga är avdelningschefen och enhetscheferna inom IFO Utredning samt förvaltningens IT-enhet.

Implementeringen av det nya dokumentationssystemet för insatser, som nämnts i avsnittet *Utredning och uppföljning av insatser* kommer att bidra till förvaltningen får bättre förutsättningar att följa upp insatsers resultat på aggregerad nivå.

Förbättrad uppföljning av barn i samhällsvård

Förvaltningen har beslutat att förbättra uppföljningen av barn i samhällsvård. En samlad uppföljningsrapport ska tas fram som omfattar alla barn i samhällsvård, inte enbart barn i familjehem. Den första uppföljningen kommer att färdigställas under våren 2021 och därefter årligen.

Eftersom nämnden tidigare inte har följt upp barn i familjehem respektive barn på institution på ett likvärdigt sätt på aggregerad nivå kommer delar av de uppgifter som bör ingå i rapporten inte vara möjliga att ta fram på ett tillförlitligt sätt detta år. Den första rapporten kommer därför av nödvändighet i flera delar handla om att identifiera vilka uppföljningar som behöver göras och på vilket sätt de ska göras för att skapa en likvärdighet och systematik. Därefter kan berörda verksamheter planera och genomföra uppföljningarna som behövs som underlag för en rapport 2022.

Förvaltningen implementerar styrkort för familjehemsplacerade barn respektive för institutionsplacerade barn, vilket underlättar den aggregerade uppföljningen. Förväntad effekt är en mer ändamålsenlig uppföljning av placerade barns vård. Ansvariga är berörda chefer inom IFO samt strategiska avdelningen.

Det pågår ett förbättringsarbete med verksamhetsplaneringen och uppföljningen av åtaganden och aktiviteter. Syftet är att identifiera mätbara indikatorer för åtaganden och aktiviteter, samt utveckla en struktur för systematisk uppföljning av verksamhetsplanen. Förväntad effekt är en mer systematisk verksamhetsplanering och uppföljning av resultat.

Förbättringsarbetet pågår under 2021 och beräknas behöva fortsätta 2022. Strukturen för planering och uppföljning, som ska hållas ihop av en särskild funktion, prövas under 2021. Avdelnings- och enhetscheferna för IFO ansvarar med stöd av planeringssekreterare.

I den nya organiseringen har medarbetare som arbetar med kvalitetsledningssystem och verksamhetsuppföljning samlats i en egen enhet inom avdelning IFO. Verksamheten har tagit fram en organisering och arbetsprocess för hanteringen av avvikelser som tagits i bruk i början av 2021. Särskilda funktioner ansvarar för att ta emot och utreda avvikelsesrapporter. De ansvarar även för att kontinuerligt sammanställa och analysera avvikelserna samt för att identifiera åtgärder.

En enhetlig information om processen och rutinerna för avvikelser har lämnats till verksamheterna och respektive chef ansvarar för att gå igenom den med medarbetarna. Arbetet

pågår under våren 2021.

Syftet med ovanstående är att stödja implementeringen av förvaltningens process för avvikelserapportering. Åtgärderna förväntas ge bättre förutsättningar för att avvikelser ska rapporteras på ett likvärdigt sätt. Ansvariga är berörda chefer inom IFO med stöd av planeringssekreterare.

Processer och rutiner för kvalitetsavvikelser, Lex Sarah samt synpunkter och klagomål kommer att granskas i intern kontroll 2021. Syftet med granskningen är att säkerställa rapportering av kvalitetsavvikelser, rapporter om missförhållanden och påtaglig risk för missförhållanden samt synpunkter och klagomål. Frågor som ska belysas är hur rapporteringen av avvikelser säkerställs, om systematiken kan utvecklas samt om det finns behov av kompetensutveckling.

En förutsättning för att uppnå en mer sammanhållen och likvärdig verksamhetsuppföljning är att kontroller, uppföljningar och statistikpresentationer tillgängliggörs på ett enkelt och lättöverskådligt sätt. Nämnda kommunikationsplattform ska användas för detta ändamål vilket kommer att bidra till en bättre helhetsbild och stödja uppföljning och analys av åtgärders resultat.

Ansvariga

Petra West Stenkvist Enhetschef

Rebecca Bichis Avdelningschef

Britt-Marie Pettersson Förvaltningschef