

# Genomlysning Nya Tillfället & Alma Göteborgs stad

## Slutrapport



2021-08-19  
Björn Wäst  
Björn Wäst Utveckling AB

Björn Wäst **Utveckling** AB  
-socialt arbete i förändring-

## Innehållsförteckning

1. Omfattning och upplägg .....	3
1.1 Uppdrag och Syfte med Genomlysning .....	3
1.2 Genomförande .....	4
2. Organisatoriska förutsättningar .....	6
2.1 Analys organisatoriska förutsättningar .....	6
3. Ett akutboendes utmaningar .....	8
3.1 Nya Tillfället och Alma .....	8
3.2 Analys .....	8
4. Målgrupp .....	10
4.1 Målgrupper Nya Tillfället och Alma .....	10
4.2 Målgruppsanalys .....	11
5 Socialt förändringsarbete .....	14
5.1 Socialt förändringsarbete Nya Tillfället och Alma .....	15
5.2 Analys Socialt förändringsarbete .....	16
6. Arbets- och Boendemiljö .....	18
6.1 Arbetsmiljö Nya Tillfället och Alma .....	18
6.2 Analys Arbetsmiljö .....	20
7. Ledarskap .....	21
7.1 Ledarskap Nya Tillfället och Alma .....	22
7.2 Analys ledarskap .....	23
8. Medarbetare .....	24
8.1 Medarbetare Nya Tillfället och Alma .....	24
8.2 Analys medarbetare .....	25
9. Geografisk placering .....	26
10 Lokaler och miljö .....	27
10.1 Nya Tillfällets och Almas lokaler, innemiljö .....	27
10.2 Analys lokaler och miljö .....	28
11. Säkerhet .....	30
11.1 Skalskydd och inre säkerhet .....	30
11.2 Ordningsvakter.....	30
11.3 Analys säkerhet .....	30
12. Sysselsättning .....	32
12.1 Sysselsättning verksamheter.....	32
13 Sammanfattning .....	33
13.1 Förslag till på åtgärder .....	33

# 1. Omfattning och upplägg

## 1.1 Uppdrag och syfte med genomlysning

**Texten under denna punkt är inklistrad från givet uppdrag.**

*Genomlysning av verksamheten vid akutboendet Nya Tillfället och Alma och ta fram förslag på konkreta åtgärder för att öka tryggheten i och runt boendet, både på kort och lång sikt. Detta inkluderar personalens arbetsmiljö. En delrapportering av genomlysningen ska presenteras på Socialnämnden Sydväst nämndmöte i juni och slutrapportering sker på nämndmöte i september.*

### **Omfattning och förutsättningar**

*Nya Tillfället är ett akutboende för personer i hemlöshet med missbruk och psykisk ohälsa. I anslutning till Nya Tillfället ligger också Alma som är ett akutboende för kvinnor.*

*Sammanlagt har dessa två boenden 90 platser, 16 akutplatser för kvinnor, 1 plats för våldsutsatt kvinna och 73 akutplatser för både män och kvinnor.*

*De senaste åren har det varit ett antal allvarliga händelser på dessa två boenden.*

*Inspektionen för vård och omsorg (IVO) har ett haft ett antal tillsyner och har även utfärdat kritik mot boendet kring säkerheten, bemanningen och att det är en stor bredd i målgruppen. I mars 2021 inträffade en händelse där två boende hamnade i en konflikt utanför boendet där en av dem skadade den andre med kniv så allvarligt att denne avled. Den här händelsen har skapat en stor oro bland både personal och brukare.*

*Vi ser ett behov av att ta ett helhetsgrepp och göra en ordentlig genomlysning med fokus både på närområdet runt Nya Tillfället och Kvinnoboendet Alma samt av verksamheten och dess processer.*

*Arbetet kan delas upp i två delar:*

- Utemiljön runt Nya Tillfället och Alma med fokus på trygghet och säkerhet för medborgare, företagare, brukare och medarbetare.*
- Verksamheten inne på Nya Tillfället och Alma med fokus på trygghet och säkerhet för medarbetare och brukare, arbetssätt och metoder samt kultur.*

*Förvaltningen bedöms i stor utsträckning ha kompetens att själva bedriva genomlysningen gällande utemiljön runt Nya Tillfället och Alma. När det gäller verksamheten inne på Nya Tillfället och Alma ser vi att det vore bra att ta in någon utifrån då det vore värdefullt att någon kan se på verksamheten med nya ögon.*

*Båda deluppdragen kommer pågå parallellt och behöver ha regelbundna avstämningar då de på många sätt hänger ihop.*

*Vi ser det som avgörande att ha stor delaktighet från medarbetare och brukare i arbetet med genomlysningen och framtagandet av handlingsplanen. Det är också angeläget att det är ordinarie ledning som leder förändringsarbetet och att stödresurser vid behov coachar chefer i sitt ledarskap. Vi ser följande steg i genomlysningen:*

*Kartläggning/nulägesbeskrivning*

*I projektet kring den inre verksamheten är det angeläget att få en tydlig bild av de utmaningar som finns. En del av utmaningen ligger i storleken på boendet och de komplexa behoven som de boende har. Genomlysningen bör därför innehålla följande:*

- *Kartläggning av brukarnas behov och önskemål*
- *Intervjuer med chefer, medarbetare och ordningsvakter*
- *Intervjuer med brukare*
- *Genomgång av dokumentation kring Lex Sarah och avvikelser*
- *Genomgång av tillbud och arbetsskador*
- *Avstämning med myndighetsavdelningarna*
- *Deltagande och observation av arbetssätt och kultur*
- *Sammanställning av material och dokumentation.*
- *Sammanfattande analys och slutsatser kring ledarskap, medarbetarskap, säkerhet, arbetsmiljö, brukarnas påverkan och delaktighet, arbetssätt, metoder, rutiner och processer samt kultur. Dialog med avdelningsledningen samt ledningen på Nya Tillfället och Alma.*

### **Framtagande av målbild**

*Utifrån de slutsatser som dragits och de utmaningar som finns i verksamheten är det angeläget att få en tydlig målbild som det finns samsyn kring. Målbilden för den interna verksamheten bör arbetas fram tillsammans med brukare, medarbetare och chefer. Det finns även anledning att förankra målbilden hos myndighetsutövningen. När det gäller målbilden kring utemiljön kan det vara angeläget att förankra den hos företagare, polis och övriga intressenter-*

### **Framtagande av konkret handlingsplan**

*När kartläggning av nuläget är beskrivet och målbilden är framtagen behövs en konkret handlingsplan arbetas fram. Även i det arbetet är det viktigt med delaktighet av de olika aktörer och intressenterna. För en extern uppdragstagare bedöms tidsåtgången vara 300 timmar. Det kan finnas behov av att revidera detta vid detaljplanering av projektet.*

### **Leverans och tidplan**

*Uppdraget ska rapporteras till beställare 2021-08-31 för att kunna presenteras för Socialnämnden Sydväst i september. Under projektet sker löpande avstämning med beställaren. Slutrapporten sker skriftligen och som en muntlig redovisning till nämnden.*

## **1.2 Genomförande**

Genomförandet av genomlysningen har komplicerats av att den sammanfallit med samhällsliga restriktioner på grund av rådande Covid-19 pandemi. Restriktionerna har påverkat rörligheten i verksamheten och därigenom möjligheten att studera den naturliga sociala interaktion som vanligtvis förekommer mellan både brukare och medarbetare i ett akutboende.

### **Genomgång material**

Som en del i att sätta mig in i verksamheten har jag gått igenom verksamhetens skriftliga rutiner, anmälda och utredda Lex Sarah anmälningar, Ivo-anmälningar och åtgärdsplaner, utredning och rapport från Arbetsmiljöverket, samt tagit del av genomförda medarbetarenkäter och brukarenkäter.

### **Observationer**

Observation av ledarskap, kultur, bemötande och arbetsmetodik har genomfört på plats i verksamheterna Nya Tillfället och Alma, Viktor Hasselbladsgata under 20 heldagar perioden maj-juli. Observationer har skett på verksamhetsmöten, APT, samordnarträffar samt i medarbetarnas dagliga arbete med brukare.

### **Intervjuer**

Intervjuer och samtal har genomförts med verksamhetens chefer, medarbetare, väktare och boende både i grupp och individuellt. För en fördjupad förståelse av verksamheten och dess förutsättningar har intervjuer även gjorts med tre 1:e socialsekreterare i olika stadsdelar, enhetschef för uppsökarenheten, processledare Bostad Först, chef och arbetsgrupp SPINK, enhetschef socialjouren samt processledare Boendesociala frågor.

## 2 Organisatoriska förutsättningar

För att skapa och bedriva en kvalitativ, säker och framgångsrik boendeverksamhet krävs det vissa organisatoriska förutsättningar.

- Tydliga ekonomiska förutsättningar över tid.
- Ett tydligt och förankrat syfte och målbild för stadens boendeverksamheter.
- Ett aktivt och organisationsövergripande ställningstagande gällande det sociala arbetets inriktning i staden.
- Ett aktivt och organisationsövergripande kulturarbete utifrån syfte, målbild och inriktning på det sociala arbetet.
- Övergripande organisatorisk förståelse för verksamhetens uppdrag.
- Ett tydligt och aktivt ledarskap.
- Tillgång till boendeplatser för målgruppen för att kunna flytta vidare som matchar målgruppens förutsättningar och behov.

Dessa punkter kan ses som självklara men erfarenhet visar att det ofta finns motsättningar mellan socialtjänstens olika verksamhetsgrenar (beställare och utförare). Den vanligaste motsättningen är olika syn på varandras uppdrag och avsaknad av ett gemensamt förhållningsätt till det sociala arbetet.

Studier visar att det finns en stor risk för vad man kallar en institutionaliserad uppgivenhet<sup>1</sup> i organisationer som arbetar med människor med svår problematik som mångårigt missbruk och hemlöshet, där de med sämst förutsättningar blir en grupp som både beställare och utförare väljer bort att arbeta med. Upprepade misslyckande insatser för en klient leder till historieberättning om brukares otillräcklighet och att de inte borde eller kan bo på givet boende. Detta medför ofta att en organisation börjar kategorisera och identifiera brukare utifrån deras förutsättningar att lyckas. Men eftersom regelverket i boendena inte är anpassat till denna grups möjligheter att leva upp till det, kommer de att misslyckas igen.

Det är inte ovanligt att institutionaliserade uppgivenheten smittar från en part till en annan. För att motverka att denna uppgivenhet får fäste i organisationen är det viktigt att ständigt arbeta övergripande med verksamheternas syfte, mål, arbetssätt och kultur.

### 2.1 Analys organisatoriska förutsättningar

Göteborgs stad har påbörjat en större verksamhetsförändring för att anpassa verksamheten till kategoriplanen för socialt boende med stöd som gäller från 1 april 2021. Kategoriplanen har som målsättning att skapa bättre individuella förutsättningar för stadens invånare som befinner sig i hemlöshet att klara ett eget boende. Det är en väl genomarbetad plan med goda intentioner och följer en röd tråd som ligger i linje med forskning på området.

Med Kategoriplanen har Göteborgs stad skapat goda organisatoriska förutsättningar för stadens boendeverksamhet. För att få ut de effekter som eftersträvas med kategoriplanen

---

<sup>1</sup> Järvinen, Margaretha

behöver den implementeras bredare och djupare ner i stadens verksamheter annars tenderar denna typ av förflyttningar att bli en pappersprodukt.

Under intervjuer och observationer framgår det att kategoriplanen är väl förankrad högre upp i organisationen men att det saknas en bredare förankring nedåt i organisationen. Både första linjens chefer och medarbetare på Nya Tillfället och Alma säger att de inte är insatta i planen och uttrycker osäkerhet kring vad planen innebär för dem. Mitt intryck är att den inte heller är vidare väl förankrad hos stadsdelarnas myndighetsfunktion utifrån de intervjuer jag haft med tre 1:e socialsekreterare i som representerar olika stadsdelar.

Det finns inga hinder för staden att bedriva en kvalitativ, säker och trygg akutboendeverksamhet, men det kräver över lag en förändrad syn på ett akutboendes roll och funktion. Den generella synen på Nya Tillfället och Alma idag är negativ, både inom verksamheten och hos andra funktioner som myndighet, andra boendeinsatser med flera.

Myndighetsfunktionerna i stadens stadsdelar verkar ha olika förhållningsätt till målgruppen akut hemlösa och stadens kategoriplan vilket skapar otydlighet gällande förväntade insatser från Nya Tillfället och Alma. Flertalet klientuppdrag från myndighet är i mångt och mycket en produkt av ett gammalt förhållningssätt som utgår från kravställan på den enskilde i stället för att ta utgångspunkt i hans förutsättningar och behov vilket är intentionen med kategoriplanen. En förutsättning för en boendeverksamhet att bedriva ett kvalitativt arbete med goda resultat är ett gemensamt förhållningssätt och delad målbild med myndighet, vilket kräver en gemensam kulturförflyttning med stadens kategoriplan som utgångspunkt. Att ställa krav på en ensidig kulturförflyttning för enbart boendeverksamheten leder inte till någon större förändring.

Göteborg stad har en tydligt utpräglad köp- och säljorganisation kopplad till kategoriplanen där beställaren betalar en fast dygnskostnad per plats. Erfarenhet visar att denna typ av organisation i sig själv bygger in en motsättning och obalans mellan beställare och utförare, framför allt om det finns besparingskrav ställda mot de olika parterna. Beställare vill ha så korta placeringar som möjligt till lägsta möjliga kostnad, medan utförarna vill ha så långa placeringar som möjligt för att säkerställa sin ekonomi.

### 3 Akutboendets utmaningar

Själva företeelsen med kollektiva boendelösningar är utmanande när det gäller hemlösa individer med social problematik som missbruk och psykisk ohälsa. Forskning visar att hemlösheten i sig är en större orsak till missbruk och psykisk ohälsa än att missbruk och psykisk ohälsa är orsak till hemlöshet. Därav kan man se i både nationell som internationell forskning att mer långsiktiga och individuella boendelösningar är att föredra framför kollektiva där individen tenderar att cementeras i utanförskap. I Glasgow, Skottland har man gjort en studie på effekten av nedstängningen av sina storskaliga akutboenden som påbörjades runt omkring 2005. Denna studie visar på en klar förbättring av den psykiska hälsan samt minskat missbruk hos de individer som flyttat från långvarigt boende i akutboende till mer långsiktiga och kvalitativa boendelösningar<sup>2</sup>.

Ett akutboende har två syften, att ge individen tak över huvudet samt att ge individen stöd och förutsättningar att utveckla sina sociala färdigheter och därigenom möjliggöra en förflyttning mot ett mer självständigt liv i en långsiktig boendelösning.

Ett storskaligt kollektivt akutboende samlar många individer med liknande problematik under samma tak vilket tenderar att kvarhålla individen i utanförskap. Det finns inga direkta studier på detta gällande vuxna individer i Sverige men studier som gjorts på unga visar att gruppens inverkan på den individuella utvecklingen och hens förutsättningar till förändrat beteendemönster är negativ.

Erfarenhet visar att verksamhetens innehåll avseende kultur, arbetsmetodik och brukarinkludering är faktorer som är avgörande för att motverka storskalighetens nackdelar i en akutboendeverksamhet.

#### 3.1 Nya Tillfället och Alma

Genomlysningen visar att det finns en bred uppfattning i staden om att det är "omöjligt" att bedriva en så pass storskalig akutboendeverksamhet som Nya tillfället och Alma på ett tryggt och säkert sätt. Både medarbetare, brukare och samverkansparter lägger stort fokus på att verksamheten borde delas upp i mindre, geografiskt utspridda enheter där man skulle ges bättre förutsättningar att bedriva ett mer kvalitativt arbete.

Denna uppfattning har tagits upp i samtliga samtal och intervjuer som har genomförts i genomlysningen och verkar genomsyra hela verksamhetens arbete. Detta innebär ett stort fokus på säkerhet och rutiner för att skydda verksamheten, vilket skapar en uppgivenhet som leder till att det inte går att bedriva ett kvalitativt arbete.

#### 3.2 Analys

Teori- och erfarenhetsmässigt kan man se att det är mer gynnsamt att bedriva kollektiva boenden i mindre enheter. Det är dock förhållandevis dyrt att bedriva denna typ av

---

<sup>2</sup> Suzanne Fitzpatrick, Joanne Bretherton, Anwen Jones, Nicholas Pleace and Deborah.



verksamhet småskaligt och man tappar fördelarna av samordningsvinster gällande exempelvis personalsamordning och möjlighet till ett utökat säkerhetsarbete och skalskydd som en mer storskalig drift ger. Den största utmaningen är inte storskaligheten i ett akutboende utan själva förekomsten av kollektiva boendeinsatser för målgruppen, oavsett storlek förblir påverkan från de andra boende påtagliga i det kollektiva boendet.

Utifrån detta är det viktiga hur verksamheten organiserar sitt arbete för att ge individen förutsättningar att lyckas med den beteendeförändring som krävs oavsett påverkan från andra brukare boende i verksamheten. Genomlysningens genomförda intervjuer och observationer i verksamheten visar på att både Nya Tillfället och Alma har ett övervägande fokus på verksamhetens förutsättningar. För att få andra resultat behöver givna förutsättningar accepteras och fokus förflyttas till att skapa en verksamhet som möter brukarnas förutsättningar och behov.

Göteborg stad har utvecklat sin boendeverksamhet mot mer individuella boendelösningar där akutboendet är en kortsiktig väg in till annat boende. I och med denna förflyttning har rollens för stadens akutboende förändrats och fokus måste ligga på vad individen behöver för att etablera sig i ett långsiktigt individuellt boende och hur man kan hjälpa hen att utveckla detta under den korta tid individen bor i verksamheten.

## 4 Målgrupp

Samhället har ett behov av att kategorisera människor för att underlätta samhällsinsatser och stöd för individer med behov av olika slag. De kategoriseringar och stödsystem som utformas bygger på generella antaganden och förutsätter att individens förstår och har förmåga att anpassa sig till stödsystemet.

När det kommer till målgruppen akut hemlösa med social problematik som missbruk och psykisk ohälsa så är det en svårdefinierad målgrupp där individernas behov ofta skiljer sig åt drastiskt. Det är en grupp individer som ofta står utanför samhället och inte har förståelse eller förutsättningar för att anpassa sig till generella stödsystem.

Detta är en av de stora anledningarna till att det är så utmanande med ett kollektivt akutboende. Om man bygger verksamhetens struktur på generella antaganden om individens förmåga till anpassning kommer resultaten att utebli, vilket innebär misslyckande för både individ och verksamhet.

Av denna anledning är det viktigt att bortse från målgruppsperspektivet när det kommer till socialt förändringsarbete och se till individens möjligheter att klara att förhålla sig till givna förutsättningar. Inte minst gäller det den ökande gruppen av individer med svårare psykiatriska besvär som placeras på akutboenden. Många av dessa individer borde utifrån sina behov och förutsättningar placeras inom LSS alternativt Boende med särskild service SoL men hänvisas till akutboenden utifrån sin missbruksproblematik. Dessa individer klarar sällan att förhålla sig eller anpassa sig till de rutiner och regler som bygger på generella antaganden och det blir här extra viktigt att vid utformandet av genomförandeplan se till individens behov och förutsättningar.

Detta är ett nationellt problem varpå regeringen har tillsatt en speciell utredare som ska ta fram förslag på ändrade insatser riktade mot gruppen samsjukliga.

Ytterligare en utmaning utifrån målgruppen är att många av individernas beteenden krockar med samhälleliga normer och samhällets lagar och förordningar. Det stora flertalet har missbruksproblematik och nyttjar därav någon form av narkotika vilket är förbjudet enligt svensk lag. Många individer bär verktyg som används både vid kriminell aktivitet som inbrott/tillgreppsbrott och vapen för att försvara sig i den tuffa miljö de befinner sig i utanför sitt boende.

Detta är förutsättningar som man behöver förhålla sig till utifrån målgruppen. Att förutsätta att en missbrukare inte ska nyttja droger i ett akutboende är en omöjlighet som enbart leder till individuellt misslyckande. Det innebär inte att man accepterar och bortser från kriminella beteenden, men socialt förändringsarbete innebär att arbeta med beteendeflyttningar över tid och förutsätter att individen bor kvar. Både erfarenhet och forskning visar tydligt att bestraffning och konsekvensmetodik inte är en framgångsrik metod inom socialt förändringsarbete<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Tsemberis, sam

## 4.1 Målgrupp Nya Tillfället och Alma

Individerna boende på Nya Tillfället och Alma har stor variation på problematik. Samtliga har ett dokumenterat missbruk som kan vara av varierande art samt någon form av psykisk ohälsa. Vissa klienter har mer ångest symptom medan andra har dokumenterade psykiatriska diagnoser av varierande art.

Genomlysningen visar att det inte sker någon uppdelning på boendet utifrån dokumenterade förutsättningar och behov utan brukarna placeras utifrån belastning baserat på antal boende per avdelning. Detta framkommer även i IVO:s granskning av Nya Tillfället 2018 där man konstaterar att brukare riskerar att fara illa av att blandas med brukare med annan problematik.

I samtal med brukare framkommer en frustration och otrygghetskänsla över att blandas med personer med varierande problematik, en brukare säger: *"Ibland känns detta som ett dårhus. Den ena är sjukare än den andra och mår man inte bra själv kryper vissa innanför mitt skinn."* Detta är en upplevelse som även framkommer i samtal med medarbetare som uttrycker att det är oroligt att komma till arbetet när man inte vet vem som bor på avdelningen och hur deras problematik ser ut.

Det framkommer även tydligt i samtal med medarbetare att det finns en vanligt förekommande upplevelse av att vissa klienter "inte passar in" och inte borde eller kan bo i verksamheten. Detta gäller framför allt individer med svårare psykiatriska diagnoser som upplevs som psykotiska och som borde tas om hand av psykiatri. Kring dessa klienter är det inte ovanligt att det skapas "mytbildningar" eller "historiebeskrivningar" som ofta saknar grund, vilket leder till utskrivning på grund av beteenden som kan kopplas ihop med dessa historier..

Inne i verksamheterna förutsätts att brukarna inte har droger eller vapen och avvikelser från detta ofta leder till avvisning från boendet. I samtal och observationer framkommer inte någon dialog kring målgruppens faktiska förutsättningar att leva upp till detta utan man hänvisar till arbetsmiljö, säkerhet och lagrum.

### **Alma**

På Alma finns en dubbel problematik utifrån målgruppsperspektivet då de har flera olika målgrupper att förhålla sig till. Verksamheten riktar sig dels till akut hemlösa kvinnor med social problematik som missbruk och psykisk ohälsa och dels till kvinnor som, förutom den sociala problematiken, är våldsutsatta. Därför behöver verksamheten även förhålla sig till männen boende på Nya Tillfället för att säkerställa ett tryggt boende för dessa kvinnor.

Kvinnor i missbruk och hemlöshet har per automatik en utsatt position då de ofta är beroende av män för droger och beskydd. Oavsett deras utsatta situation söker sig många av kvinnorna till männen då det är en förutsättning för dem i den värld de lever i, vilket bekräftas i samtal med både medarbetare och chefer.

Genomlysningen visar att verksamheten tar sin utgångspunkt i arbetet med våldsutsatta och det finns ett stort engagemang för denna målgrupp. Tittar man på kvinnorna som placeras på boendet visar genomlysningen dock att denna målgrupp är förhållandevis liten i verksamheten då det stora flertalet av placeringarna tillhör den mer traditionella gruppen av hemlösa kvinnor.

## 4.2 Målgruppsanalys

Verksamheternas målgrupper är komplexa med bred problematik vilket ställer höga krav på utformandet av verksamheternas innehåll. Verksamheterna har ett tydligt fokus på säkerhet, rutiner och regler vilket är vanligt för denna typ av verksamhet. Dock är dessa inte anpassade till individernas förutsättningar och behov vilket skapar en hög grad av misslyckande hos målgruppen.

Det finns exempel på hur man i andra verksamheter har valt att hantera förekomsten av droger och vapen på ett sätt som tar hänsyn till både verksamhetens säkerhet och individens förutsättningar och behov. Där har man använt förvaringsskåp där den enskilde kan lägga in värdesaker när hen kommer till verksamheten. Ofta finns moraliska motsättningar mot denna typ av lösning utifrån att innehav av vapen och droger är olagligt. De som förordar denna lösning ser det i stället som en lösning på ett arbetsmiljöproblem och en säkerhetshöjande åtgärd.

En diskrepans mellan verksamhetens strukturer och brukarnas förutsättningar och behov är en grogrund för upplevd otrygghet hos målgruppen. Många individer i denna grupp är vana vid misslyckanden och är redan vid inflytt inställda på att de kommer misslyckas även denna gång. Detta skapar en otrygg miljö för både medarbetare och brukare då misslyckande för individen är en av de vanligaste orsakerna till hot- och våldssituationer i ett akutboende.

I samtal med medarbetare och chef nämns: *"denna målgrupp behöver struktur och rutiner för att må bra och kunna utvecklas, därför är det viktigt att vi håller fast vid dem"*. Det stämmer, men brukarna behöver förstå varför denna struktur är viktig och vad det innebär för hen utifrån sina förutsättningar för att de ska fungera i praktiken. En brukare uttryckte i kontrast till detta följande. *"jag vet inte hur jag lyckas bo kvar denna gången, det ställs så många krav som jag inte vet hur jag ska klara av"*.

Genomgående i mina samtal med brukare i verksamheten har deras önskemål och behov handlat om ett eget boende. För flertalet av dem har det uttryckts som en utopi utan några egentliga förhoppningar om att det ska hända utifrån att de inte har rätt förutsättningar, vilket visar på vikten av att implementera ett arbetssätt som möter individens behov och förutsättningar och därigenom vända uppgivenhet till hopp.

### **Alma**

Det finns en uppenbar problematik med att verksamheten har dubbla målgrupper där behoven ser olika ut samt att verksamheten är placerad i samma lokaler som Nya Tillfället.

Våldsutsatta kvinnors behov är att skyddas från sina förövare varpå de inte ska placeras i den miljö som Alma erbjuder. Utifrån att det verkar vara en mindre grupp kvinnor med

denna problematik som placeras på Alma behöver man hitta en annan lösning för denna grupp.

Akutboenden för missbrukande kvinnor är en förekomst som är komplicerad att hitta en bra lösning på och erfarenhet visar att det finns i princip lika många lösningar som det finns städer. Samtidigt som kvinnor i denna miljö är väldigt utsatta av män så befinner de sig i en beroendeställning som gör att de söker upp männen och vice versa. Alma var tidigare placerad på annan geografisk plats i staden, relativt långt ifrån Nya Tillfället, och en av anledningarna till att verksamheten flyttade till nya lokaler var ett bristfälligt skalskydd där kvinnornas säkerhet inte kunde garanteras i förhållande till de män som sökte upp dem.

I samtal med en kvinna på Alma uttryckte hon: "Det är skönt att inte behöva dela boende med män så jag kan vara mig själv. Nu väljer jag själv om och när jag ska träffa dem eller inte".

Utifrån detta kan man se att kvinnor kan ha behov av att ha ett eget boende där de inte behöver konfronteras av män inne på boendet, men har ett behov av att få stöd i att se sitt egenvärde och hitta verktyg för att sätta gränser. En av medarbetarna på Alma hade följande förslag: "Vi borde tillhöra Nya Tillfället så de kvinnor som vill kan nyttja deras matsal. Vi hade kunnat följa med dem och då fått möjlighet att studera deras interaktion med männen. På så vis hade vi kunnat göra ett bättre arbete med att stärka kvinnornas självkänsla".

## 5 Socialt förändringsarbete

Socialt förändringsarbete behöver ta sin utgångspunkt i individens förutsättningar och behov. Traditionellt sett i Sverige har boendeverksamheter haft en tydlig organisering utifrån trappstegsmodellen med innebörden att individen ska visa att hen klarar ett boendesteg innan hen anses redo för att flytta vidare till nästa. Dessa verksamheter tar ofta sin utgångspunkt i uppsatta krav/förutsättningar för vad individen ska uppnå oavsett de individuella behoven eller förutsättningarna. Resultatet av denna typ av socialt förändringsarbete är en hög grad av misslyckanden ofta med utskrivning som följd.

Denna typ av kravställen börjar bli alltmer ifrågasatt då det kommit flera studier som stödjer ett mer individanpassat arbetssätt som utgår från individens egna förutsättningar och behov<sup>4</sup>. Bostad Först nämns ofta i dessa sammanhang då hela metoden bygger på just detta, kortfattat att ge individen en lägenhet och utgå ifrån vad individen själv anser sig behöva för stöd för att klara sitt boende. Studier visar att detta sätt att arbeta i motsats till tidigare medför att individen lyckas i sitt förändringsarbete och därmed har förutsättningar att etablera en positiv boendekarriär. Detta förhållningsätt går att applicera i alla typer av boenden, även i en akutboendeverksamhet.

En viktig förutsättning för att kunna arbeta utifrån individens förutsättningar och behov är att det är ett arbetssätt som är förankrat och genomsyrar hela organisationen. Har man en myndighetsfunktion (beställare) som arbetar utifrån kravställen och ger verkställigheten (utförare) uppdrag som inte är förenliga med detta arbetssätt ges det dåliga förutsättningar att lyckas, oavsett hur hårt utföraren arbetar med det nya arbetssättet. Detsamma gäller med motsatta förhållanden.

Lika viktigt som att ha tydlig struktur och rutiner för verksamheten är det att ha det för det klientbaserade arbetet. Det behöver vara klart och tydligt för alla hur man förväntas arbeta, vad en genomförandeplan ska innehålla och hur den tas fram.

### **Kultur**

Kulturdialog i en verksamhet är något som ofta får en undanskymd plats både i det dagliga arbetet och i verksamheternas planerings- och utvecklingsarbete, men som är direkt avgörande för hur framgångsrik en verksamhet är i sitt sociala arbete. Kulturarbete handlar om värdegrund, det vill säga hur man ser på individen, brukare som medarbetare, hur man bemöter och vill bli bemötta, hur man skapar relationer. Utan ett övergripande och fortskridande kulturarbete spelar det mindre roll hur mycket man strukturerar, skapar rutiner och regler eller planerar förändringsarbete.

Målgruppen som ett akutboende vänder sig till är ofta problemfylld vilket lätt skapar en problemorienterad kultur, vilket innebär att ju mer man fokuserar på problem desto fler tenderar att uppstå. Detta är viktigt att motverka genom ett aktivt kulturarbete där man i stället fokuserar på lösning vilket till motsats till det problemorienterade förhållningsättet skapar lösningar.

---

<sup>4</sup> Sällström, Rina; Raatikainen, Anni

Kulturförflyttning är ett begrepp som blir allt vanligare inom socialt förändringsarbete och syftar till att förflytta kulturen från ett läge till annat önskat läge. Ett tydligt exempel på kulturförflyttning är hur Helsingborg<sup>5</sup> förflyttade kulturen inom sin stödboendeenhet från en verksamhetsanpassad och regelstyrd enhet till att som enhet arbeta på ett Bostad Först-inspirerat arbets sätt med fokus på delaktighet och individens förutsättningar och behov i samtliga boenden. Det avgörande för denna kulturförflyttning var att värdegrundsfrågor sattes högst på dagordningen, diskussion utifrån olika ställningstaganden ersattes av dialog utifrån given värdegrund och skulle genomsyra alla verksamhetsfrågor och beslut. Detta långsiktiga arbete ledde till såväl bättre arbetsmiljö som boendemiljö, men den största vinsten var att brukarna bytte tidigare misslyckanden mot framgång och utveckling.

### **Brukardelaktighet**

Ett aktivt arbete med brukardelaktighet bör vara en självklarhet i allt socialt arbete och det måste ta sin utgångspunkt i individens förutsättningar och behov. Exempelvis så behöver myndighetsfunktionens uppdragsbeskrivning till boendet utgöras av en "brukardelaktighetsplan" som utformas i dialog med brukaren och som förmedlar hens mål och behov. Detta är en grundförutsättning för utföraren ska kunna upprätta en genomförandeplan tillsammans med brukaren, där det är tydligt vad hen vill, behöver för att lyckas och behöver göra för att detta ska förverkligas.

### **Arbetsmetodik**

Metoder är socialarbetarens verktyg för att lyckas med det sociala förändringsarbetet. Att samtliga medarbetare och chefer har utbildning och kompetens i de verktyg som arbetsgivaren tillhandahåller är därför en viktig förutsättning. Likaså att det tillhandahålls fortbildning och kontinuerlig handledning i dessa metoder för att säkerställa kompetensen.

Vad man ofta kan se i verksamheter som är välskolade i metoder är att man drar likhetstecken mellan metod och socialt förändringsarbete. Det är en väsentlig skillnad på dessa två då socialt förändringsarbete är själva hantverket att förflytta en klient från en punkt till en annan, medan en metod är ett av flera verktyg man kan använda sig av för att utföra hantverket.

## **5.1 Socialt förändringsarbete Nya Tillfället och Alma**

Genom observationer, samtal och intervjuer med medarbetare och chefer framgår att det finns goda tankar och intentioner med det sociala arbetet, men att det saknas en förankrad målbild och givna riktlinjer för hur det sociala arbetet på Nya Tillfället och Alma ska bedrivas. Flertalet av de intervjuade vittnar om att man arbetar väldigt olika, där vissa är mer aktiva i klientarbetet medan andra är mer passiva. Genomförandeplaner görs av viss personal tillsammans med klienten medan andra skriver av beställarens uppdrag utan att involvera klienten.

Det är tydligt att det även finns en stor variation på hur beställarna skriver sina uppdrag till verksamheterna vilket påverkar förutsättningarna för att upprätta kvalitativa

---

<sup>5</sup> Knutagård Marcus, Kristiansen Arne

genomförandeplaner tillsammans med klient. Det finns en samstämmighet kring detta i verksamheterna men det finns stora skillnader i hur man ser på möjligheten att påverka och ändra i uppdraget utifrån klientens förutsättningar och behov.

I samtal med semestervikarier framkommer att de inte riktigt vet vad som gäller och att det inte finns några riktlinjer att förhålla sig till då alla verkar arbeta olika. Samma bild ges av brukarna där vissa upplever att de inte har regelbundna samtal med sina kontaktpersoner medan andra har dem mer regelbundet.

En medarbetare på Nya Tillfället uppgav: *”Jag har arbetat regelbundet i verksamheten i ett par år, men kan inte säga att jag sett någon ha ett riktigt kontaktpersonssamtal. I alla fall inte utifrån vad kontaktmanskap innebär på andra boenden. Jag tror inte alla vet vad det faktiskt innebär att vara kontaktperson.”*

Genomlysningen visar att både Nya Tillfället och Alma har stort fokus på rutiner och praktiska göromål i verksamheterna. Detta påverkar det dagliga relationella arbetet med brukarna. Verksamheternas bemanning lyfts av ett par medarbetare samt en chef som ett problem då bemanningen är som störst kontorstid måndag-fredag utifrån verksamheternas mötesstruktur och tillgänglighet för samverkansparter, socialsekreterare och vårdkontakter, trots att verksamheternas målgrupp är mer aktiv på eftermiddag, kväll och natt.

Flertalet medarbetare uppger att det inte finns något regelbundet kulturarbete i verksamheterna och att kulturen varierar utifrån vilka medarbetare som arbetar vid givet tillfälle, samt utifrån vilken chef som är ansvarig. Samtliga medarbetare som deltagit i genomlysningen har gett bilden av att det inte finns någon övergripande värdegrund att förhålla sig till, samt att de inte vet vad som förväntas av dem gällande relationellt arbeten.

Observationer i verksamheten visade att ett flertal boenderum var fullt belamrade med saker. Några av dessa skulle kunna anses som en sanitär olägenhet enligt hyreslagen, vilket tydligt indikerar på avvikelser från verksamhetens rutiner eller avsaknad av kunskaper gällande ADL-träning i det sociala arbetet.

En brukare uttryckte sig så här: *”Alltså, vet du hur många här som inte vet vad det innebär att bo? De behöver ju få lära sig och det måste väl ändå vara personalens jobb? När en del tvättat ser tvättstugan ut som ett helvete var gång och ingen gör något åt det!”*

En medarbetare berättade: *”en del får ta in hur mycket saker som helst. Vi har en regel om max två kollin vid inflytt. Jag har tömt rum som innehållit minst åttio. Antingen har man aldrig varit inne i rummet eller så bryr man sig inte”.*

## 5.2 Analys Socialt förändringsarbete

Både Nya Tillfället och Alma har goda förutsättningar för ett kvalitativt socialt arbete med engagerade och kompetenta chefer och medarbetare. Det som saknas är en tydlig målbild för verksamheten och därigenom också vad verksamhetens sociala förändringsarbete syftar till.



Min analys är att det grundläggande problemet är att stadens mål med kategoriplanen, värdegrund och förväntningar på verksamhetens innehåll inte är tydligt kommunicerat och förankrat neråt i organisationen. Värdegrunds- och kulturarbete behöver ta sin utgångspunkt från övergripande ledning, brytas ner till verksamhetsnivå och mynna ut i utformandet av verksamhetens innehåll och arbetssätt.

Det jag ser i verksamheterna är att det sociala arbetet är "fritt valt" arbete utifrån att det saknas tydliga ramar kring verksamhetens uppdrag och hur det sociala arbetet ska utföras, vilket är logiskt eftersom vare sig enhetschefer eller medarbetare har klart för sig vilka förväntningar de har på sig från staden. Avsaknaden av dessa grundläggande förutsättningar skapar dålig arbets- och boendemiljö, misslyckade insatser för medarbetare och brukare och dåliga resultat för stadens hemlöshetsarbete.

Lika viktigt som det är i det sociala arbetet att utgå från klientens behov och förutsättningar för att lyckas är det för en organisation att utgå från verksamhetens behov och förutsättningar för att den ska bli framgångsrik. Därav är lösningen att skapa tydliga mål, syften för verksamheterna och därigenom ge enhetschefer och medarbetare förutsättningar till att utveckla ett kvalitativt och hållbart innehåll utifrån dessa.

En viktig förutsättning för det relationella arbetet i denna typ av verksamhet är att bemanningen är anpassad utefter dess mål och syfte och matchar brukarnas behov av stöd. Ett stort fokus på bemanning dagtid är således inte att föredra om verksamheterna syftar till att stärka det relationella arbetet med målgruppen om denna är mer kvälls- och nattaktiv.

## 6 Arbets- och boendemiljö

Arbets- och boendemiljö är synonyma med varandra då den ena är avhängig den andra. Arbetsmiljön kan inte vara god om boendemiljön är dålig och vice versa .

Ofta kan man se att boendeverksamheter fokuserar på hårda värden som struktur, rutiner och regler för att åstadkomma en god arbetsmiljö. Dessa faktorer är självklart viktiga, men arbetsmiljön och boendemiljön påverkas i lika stor utsträckning av mjuka värden som ledarskap, arbetssätt och kultur. Här är det också viktigt att fackförbundens representanter har kompetens om och förståelse för de mjuka värdenas betydelse för arbetsmiljön.

Nedanstående faktorer är vanliga i verksamheter med bristande arbetsmiljö

- Otydligt ledarskap.
- Bristande relationellt socialt arbete.
- Diskrepans mellan verksamhetens rutiner/regler och brukarnas förutsättningar och behov.
- Tristess på grund av avsaknad av möjlighet till aktivering.
- Institutionsliknade miljö.

Tristess och ligkiltighet inför framtiden är två avgörande faktorer för boendemiljön i ett akutboende, då detta är faktorer som försämrar den psykiska hälsan och vidmakthåller eller till och med ökar konsumtionen av alkohol och narkotika.

Utskrivningar eller avvisningar av brukare är ett vanligt förekommande medel för att uppnå en förbättrad arbetsmiljö. Några av de vanligaste orsakerna till utskrivning/avstängning av brukare i ett akutboende är hot och/eller våld mot medarbetare eller annan boende och innehav av vapen/verktyg. Vid utskrivningar är det inte ovanligt att brukare stängs ute från verksamheten en tid utifrån att medarbetare känner obehag inför brukaren. Erfarenhet visar dock att de vanligaste orsakerna till uppkomna utskrivningssituationer beror på bristande relationellt arbete i verksamheten och en diskrepans mellan verksamhetens regler och brukarnas förutsättningar och behov.

Utifrån detta perspektiv kan man se att det ofta snarare är brister i verksamhetens organisering och förebyggande arbete som är den bakomliggande orsaken till många avstängningar. Symptomatiskt för verksamheter med fokus på hårda värden är att de ofta blir problemorienterade och enbart fokuserar på problemet och därför inte ser lösningen. Ett kännetecken för dessa verksamheter är att de problematiserar individer och ofta har långa avstängningslistor.

### 6.1 Arbetsmiljö Nya Tillfället och Alma

I verksamheterna har det gjorts tillsyn utifrån både arbetsmiljösituationen (Arbetsmiljöverket) på grund av upprepade tillbud/arbets-skador och boendemiljön (IVO) med anledning av upprepade avvikelser och lex Sarahrapporter. En händelse kan ha bäring på båda dessa perspektiven och behöver då analyseras/åtgärdas var för sig.

Vid tidigare tillsyn gjord av IVO framkom det kritik mot verksamheterna för bristande rutiner i det systematiska kvalitetsarbetet vilket har åtgärdats genom genomgång och uppdatering av verksamheternas avvikelshanteringssystem och rutinpärmar.

Genomlysningen visar att både Nya Tillfället och Alma har ett aktivt systematiskt kvalitetsarbete med tydliga rutiner för hot och våld, bemötande, dokumentation, avvikelshantering, åtgärder vid överdoser och psykoser med mera. Varje avdelning har en uppdaterad rutinpärm med tydliga instruktioner som följs upp regelbundet. I både samtal med chefer och medarbetare samt observationer framgår det tydligt att rutiner och arbetsmiljöfrågor är viktiga och prioriterade i verksamheten även om man inte är överens.

Arbetsmiljön upplevs som ansträngd av både chefer och medarbetare och vid samtal och intervjuer framkommer att det finns många, men olika, viljor på alla nivåer. Medarbetarna framhåller otydligt ledarskap som den främsta faktorn och att det är problematiskt att enhetscheferna inte är överens i många frågor. Upplevelsen är att frågor där det saknas samsyn inte behandlas i den utsträckning som skulle behövas, vilket medför att det är otydligt vad som gäller vid givna situationer i verksamheterna.

En medarbetare säger vid en intervju: *”Hur ska vi medarbetare kunna vara överens om inte ens våra chefer är det? En verksamhet blir inte bättre än det ledarskap den har!”*

### **Nya Tillfället**

Vid både observationer och samtal framgår tydligt att även om båda teamen har samma rutinpärmar så är arbetet helt olika organiserat. Man hanterar uppkomna situationer på olika vis vilket skapar en dålig stämning på arbetsplatsen.

Båda teamen lyfter att det finns motsättningar mellan teamen och att det därför är svårt att samverka. En uttalad upplevelse är att det finns en konkurrens mellan teamen och att beslut som fattas av ett team ofta ifrågasätts av det andra teamet. Enligt både medarbetare och chefer är detta ett känt problem sedan länge och det har förekommit att medarbetare bytt team för att de känt sig utsatta och inte kunnat komma överens med andra medarbetare utifrån arbetets utförande. Det framkommer även att det finns personal som upplever obehag inför att arbeta tillsammans med vissa kollegor utifrån den kultur som råder vid dessa tillfällen.

En aktuell diskussion i verksamheten handlar om hur verksamheten hanterar avstängningar av brukare. Denna fråga lyfts i samtal av både verksamhetschef, enhetschefer och medarbetare. Verksamheten har en avstängningslista på ca 60 klienter som är avstängda på längre tid, de flesta på grund av hot och/eller våld mot medarbetare eller annan boende.

I verksamheten finns ett system där medarbetare kan lägga in veto mot om en brukare ska få komma tillbaka eller ej. Av samtal framgår att det finns motsättningar mellan medarbetare om hur man ska arbeta med dessa avstängningar. Vissa anser att det är orimligt att man ska kunna komma tillbaka så länge någon känner obehag, medan andra anser att det blir godtyckligt och att brukaren ska kunna komma tillbaka efter bestämd tid efter samtal. Medarbetarna upplever att enhetscheferna inte har någon gemensam hållning i frågan, vilket gör att frågan inte hanteras och bidrar till otydlighet.

Samtal med samverkanspartners och chefer på högre nivå visar att verksamhetens avstängningspolicy är ifrågasatt och att den påverkar såväl verksamheten, som brukare och samverkanspartners negativt.

## 6.2 Analys arbetsmiljö

Arbetsmiljön på Nya Tillfället, och delvis på Alma är utmanande. Det finns en avsaknad av flera avgörande faktorer för en god arbetsmiljö

- Ett tydligt ledarskap
- En sammanhållen och förankrad arbetsmetodik
- Ett organiserat, medvetet och förankrat relationellt arbete mellan både medarbetare och brukare.
- Ett gemensamt, förankrat och organiserat socialt förändringsarbete
- Ett aktivt och medvetet kulturarbete

Det är många faktorer som påverkar arbetsmiljön och boendemiljön på ett akutboende och det är ett digert arbete att få ihop alla dessa delar. Men det absolut mest avgörande är att alla vet vad som gäller oavsett om verksamheten är regelstyrd eller tar sin utgångspunkt i brukarnas förutsättningar och behov. Saknas tydliga mål och styrning kommer verksamheten upplevas som otrygg av både medarbetare och brukare.

Även om det ofta blir fokus på ledarskapet så ska man inte glömma att medarbetarna också har ett stort ansvar för den faktiska arbetsmiljön/boendemiljön i en verksamhet. Oavsett ledarskap kan medarbetarna välja vilken energi och kultur de vill ska råda i verksamheten. Det finns exempel på boendeverksamheter med ett dysfunktionellt ledarskap där arbetsmiljön är väldigt god med högt i tak och en miljö där alla hjälps åt för att säkerställa en god boendemiljö. Det kräver att medarbetarna vågar titta på sina egna beteenden och inte utnyttjar eller klankar ner på sina medarbetares olik tänkande eller svagheter, utan istället nyfiket tittar och frågar hur den andre tänker för att kanske lära sig något nytt.

Utifrån de utmaningar Nya Tillfället står inför gällande sitt arbetsmiljöarbete är min analys att det behöver tas fram en tydlig målbild för verksamheten och att man utifrån den behöver påbörja ett aktivt kulturarbete genom att bryta ner målbilden till vad den innebär för verksamheten, medarbetarna och brukarna.

## 7 Ledarskap

En förutsättning för en boendeverksamhet är att det finns en tydlig ledningsorganisation, med tydliga mål som är förankrade i hela organisationen, från högsta ledning till brukare. Många bortser från brukarna och stannar vid medarbetarna, erfarenhet visar på ett avsevärt bättre resultat i de verksamheter där mål och förutsättningar även är förankrade hos brukarna.

I ett akutboende uppstår ständigt händelser som behöver hanteras skyndsamt. Likväl är det en verksamhet som ständigt behöver vara i utveckling utifrån variationer i målgrupp och samhällsliga förutsättningar, vilket förutsätter ett aktivt, tydligt och dynamiskt ledarskap. I verksamheter som saknar denna typ av ledarskap är upplevelsen av bristande arbetsmiljö påtaglig och verksamheten tenderar att bygga en stor del av arbetet kring struktur, rutiner och regler för att motverka detta.

Coacha, leda och styra är kompetenser som chefer behöver vara förtrogna med och trygga i att använda. De behöver även ha förmågan att veta när vilken kompetens ska användas. Ledarskapet är avgörande för en verksamhets kultur eftersom chefens förmåga att coacha, leda och styra har en avsevärd påverkan på medarbetarnas förutsättningar att ta till sig och överföra dessa erfarenheter in i det sociala förändringsarbetet.

### 7.1 Ledarskap Nya Tillfället och Alma

Vid genomlysningens start är ledningsorganisationen för Nya Tillfället och Alma relativt ny och enhetscheferna har fått förändrade roller som innebär ett större ansvar gällande budget, drift och utveckling av verksamheten. Enhetscheferna har en ny överordnad chef sedan första april 2021, vars förutsättningar att sätta sig in i och göra avtryck i verksamheten varit begränsade utifrån både pandemirestriktioner och tidsaspekt.

Enhetscheferna för Nya Tillfället och Alma arbetar nära varandra och hjälps åt med drift och utvecklingsfrågor. Almas enhetschef har sitt kontor på Nya Tillfället.

Nya Tillfällets restaurang och dess personal, som tidigare ingått i verksamheten, har i och med stadens omorganisation, förts över till att ligga under ÄVO (Äldrevård och omsorg). Detsamma gäller verksamhetens lokalvårdare och vaktmästare. Tjänsterna köps idag in av ÄVO.

Detta innebär att ledningen för restaurang, lokalvård och vaktmästeri idag leds av en enhetschef som delvis är placerad i Nya Tillfällets lokaler. Vid samtal med enhetschefer framkommer att det redan från början fanns en oro för att detta skulle innebära samverkansutmaningar och därmed påverka verksamheten negativt. Tidigare hade man kunnat styra verksamheternas innehåll och förhållningsätt utifrån verksamheternas sammanvägda behov på ett annat vis. Enhetscheferna träffas regelbundet för samverkan över gränserna och båda parter framhåller vikten samarbete som en nyckelfaktor för ett fortsatt kvalitativt arbete.

I samtal med restaurangens kökschef framhålls vikten av ett fortsatt nära samarbete, man vill och behöver ses som en naturlig del av verksamheten på Nya Tillfället, för att restaurangen fortsatt ska kunna ge god service åt verksamhetens brukare. I samtal med enhetschefer och medarbetare från båda verksamheterna framkommer en upplevd försämring gällande integrering men att den alltjämt fungerar.

### **Samordnare**

Enhetscheferna har varsin samordnare som hjälper dem med att samordna praktiska saker ute i teamen och är behjälpliga med personalsamordning. Samordnarna arbetar kontorstid och har inget mer mandat än övriga medarbetare.

Samordnarna beskriver sina roller som komplicerade då de är en del av personalgruppen men arbetar närmare enhetschefen än de andra vilket gör att de lätt hamnar utanför. De har ganska svårt att samarbeta med varandra då cheferna inte arbetar på samma sätt, vilket gör att deras roller ser olika ut även om de har likadana tjänster och samma uppdragsbeskrivning.

### **Ledarskap Nya Tillfället**

Verksamheten har ett delat ledarskap med två enhetschefer som ansvarar för varsitt team. Enhetscheferna har arbetat tillsammans i många år och känner varandra väl, men uppger att det alltid funnits samverkansproblem dem emellan då de har olika syn på verksamheten. De uppger båda att de har olika styrkor där den ena är mer förvaltare medan den andra är mer utvecklingsinriktad.

Enhetscheferna uttrycker en tydlig frustration över avsaknad av tydliga mål för verksamheten, oklara förväntningar på dem som enhetschefer och svårigheter att finna samsyn i viktiga frågor. Båda enhetscheferna uttrycker respekt och förtroende för varandra som chefer och är öppna med att de har svårt att finna gemensamma lösningar, vilket genomlysningen visar är allmänt känt sedan länge hos både medarbetare och chefer i organisationen.

En av enhetscheferna säger följande om vad som gjorts för att komma till rätta med deras samverkansproblematik: *"Vår tidigare chef sa mest till oss att lösa det. Men det är ju det som är själva problemet, att vi inte kan"*.

Under en inspektion av IVO 2 maj 2018 går det att läsa att enhetscheferna uppger följande: *"De arbetar lite olika i enheterna. I ena enheten har de en kontaktperson medan den andra enheten har fler kontaktpersoner."* När genomlysningen påbörjas maj 2021 framkommer det att enheterna fortfarande har olika organisering och saknar gemensam struktur i klientarbetet. Det finns en uttalad irritation mellan de olika teamen och flertalet medarbetare uttrycker att enhetscheferna ser olika på och hanterar uppkomna situationer i verksamheten på olika sätt.

### **Ledarskap Alma**

Almas enhetschef upplever, likt enhetscheferna på Nya tillfället, otydliga mål och förväntningar på verksamheten från staden. Hen uttrycker också viss frustration över att det

stundtals är svårt att finna samsyn i chefsgruppen samt att det finns en okunskap om varandras uppdrag och förutsättningar.

Medarbetarna på Alma uttrycker en frustration över otydligt ledarskap med oklarheter kring verksamhetens mål och syfte. Man upplever ett inkonsekvent ledarskap i huset där exempelvis ordningsregler kan vara hårda på vissa områden och andra inte. Vidare nämner ett par medarbetare att man saknar dialog om värdegrund och kultur i verksamheten vilket medför en splittring i arbetsgruppen där vissa är mer för rutiner och regler medan andra är mer för behovsanpassningar utifrån individ.

## 7.2 Analys Ledarskap

Det framgår tydligt att det finns en samverkansproblematik i ledningen för Nya Tillfället och Alma, vilket påverkar verksamheterna negativt på flera plan. Det flesta av de utmaningar jag sett och hört i mitt genomlysningsarbete grundar sig i ett otydligt ledarskap. Medarbetare på ett akutboende som arbetar med en så pass tung målgrupp med omfattande behov behöver en tydlig ledning. Saknas detta kommer det bildas grupperingar i personalgrupperna som skapar egna alternativa kulturer och arbetsätt för att hantera sin vardag. Detta skapar irritation, frustration och missämja bland medarbetarna vilket resulterar i en dålig arbetsmiljö och dåliga förutsättningar för brukarna.

Ett delat ledarskap är alltid en utmaning och kräver en tydlig ledning utifrån uppdrag, mål och förväntningar på verksamheten. Det är lätt att lasta första linjens chefer för de brister och utmaningar som finns i verksamheten, men det är också viktigt att lägga över en del av detta ansvar på övergripande ledning som inte verkar gett enhetscheferna stöd och förutsättningar att lösa sedan länge kända samarbetsproblem.

En annan viktig ledningsfråga är hur man tillser att verksamhetens restaurangpersonal, lokalvårdare och vaktmästare integreras i verksamheternas arbete. Detta är viktiga funktioner som har en stor påverkan på både arbetsmiljö och bondemiljö. Här behöver enhetschefen för dessa funktioner bjudas in till att delta i verksamheternas utvecklingsarbete. Att man har olika organisatorisk tillhörighet är inget hinder för ett gemensamt utvecklingsarbete.

Min analys är att det behöver tas ett rejält omtag runt Nya Tillfället och Alma som tar sin utgångspunkt i att ta fram en gemensam målbild och tillsammans med enhetscheferna arbeta fram tydliga förutsättningar och förväntningar som de har att förhålla sig till i sitt gemensamma utvecklingsarbete. Detta kräver ett relativt intensivt och regelbundet uppföljningsarbete där enhetscheferna blir coachade och speglade i sitt arbete med att hitta gemensamma lösningar.

## 8 Medarbetare

Vid rekrytering av medarbetare ligger ofta ett stort fokus på utbildningsnivå och erfarenhet, vilket är skäligt utifrån att medarbetare som ska arbeta med människor i hemlöshet med missbruk och psykisk ohälsa behöver ha såväl teoretisk som praktisk erfarenhet av dessa områden. Dock är det viktigt att ha i åtanke att även om erfarenhet ofta är en tillgång så kan den också skapa problem beroende på vilka erfarenheter man har med sig gällande förhållnings- och arbets sätt. För en verksamhet som arbetar utifrån individens förutsättningar och behov är erfarenheten av att arbeta utifrån kravställan i regelstyrda verksamheter inte alltid gynnsam.

Minst lika viktigt som utbildning och erfarenhet, är medarbetarens förmåga till inlyssnande, förståelse för brukarens situation, ett coachande förhållningssätt och att vara följsam utifrån skiftande förutsättningar<sup>6</sup>. För att skapa förutsättningar för ett framgångsrikt socialt förändringsarbete och förhindra problem, är detta något man behöver lägga stor vikt vid i rekryteringen till denna typ av verksamhet.

### 8.1 Medarbetare Nya Tillfället och Alma

#### **Nya Tillfället**

Medarbetarna som arbetar dag-, kvälls- och helgtid består av socionomer eller har annan relevant yrkesutbildning. Personalgruppen som arbetar natt har varierande utbildningsbakgrund, samtliga har någon form av omsorgsutbildning. Samtlig personal i verksamheten är utbildade i Motiverande samtal (MI) och Lågaffektivt bemötande (LAB).

Ett flertal av medarbetarna har följt med i verksamhetsflytten 2018 till nuvarande lokaler på Viktor Hasselblads gata. Förutom att verksamheten behövde nya lokaler så fanns det enligt tidigare verksamhetschef en uttalad vision om ett förändrat arbets sätt i samband med verksamhetens flytt. Medarbetarna var positiva till den nya visionen och det nya arbets sättet, men den gamla kulturen följde med in i de nya lokalerna vilket innebar att den nya visionen om en mer aktiv verksamhet snabbt dog ut.

#### **Alma**

Huvuddelen av personalgruppen har högskoleutbildning eller motsvarande inom området och samtlig ordinarie personal är utbildad i Motiverande samtal (MI) och lågaffektivt bemötande (LAB). Även flertalet av medarbetarna på Alma har flerårig erfarenhet av att arbeta med målgruppen och har följt med i verksamhetsflytten till nuvarande lokaler vid årsskiftet 2020.

Ett flertal medarbetare har en uttalad motsättning mot verksamhetens nya lokaler placerade i samma lokaler som Nya Tillfället då de inte är lämpade till att bedriva en verksamhet för våldsutsatta kvinnor. Mina observationer och genomgång av boende klienter har visat på ett ganska lågt antal våldsutsatta kvinnor i förhållande till antal platser. Det har i samtal

---

<sup>6</sup> Lindwall, Johan



uppgetts en upplevelse av att det finns en diskrepans mellan vilken målgrupp medarbetarna på Alma fokuserar på och "vill" arbeta med och den målgrupp som faktiskt bor på Alma.

### 8.3 Analys medarbetare

Medarbetarna på Nya Tillfället och Alma har god kompetens och relevant erfarenhet av arbete med målgruppen. Det finns också ett stort engagemang för målgruppen överlag.

Min analys är att det finns väldigt goda förutsättningar för att komma till rätta med de utmaningar som åligger verksamheterna, men att det kommer krävas en omfattande kulturförflyttning hos en del av medarbetarna utifrån att det finns ett cementerat synsätt på hur man vill arbeta.

## 9 Geografisk placering, lokaler och miljö

***Denna genomlysning fokuserar inte på verksamhetens geografiska placering eller yttermiljö då det uppdraget ligger på annan intern utförare och kommer därför inte att ingå i rapportens analys. Men då vissa faktorer påverkar den inre verksamheten på Nya Tillfället och Alma kommer jag redogöra för mina erfarenheter kring geografisk placering.***

Det är lätt att underskatta de signalvärden som ett boendes geografiska placering innebär för individen. Kollektiva boenden riktade till målgruppen är ofta placerade i utkanten av staden och inte sällan i områden avsedda för industri och företag. Det har ofta sin förklaring i att man inte anser det lämpligt och för utmanande för allmänheten att bedriva dessa verksamheter centralt i staden. Det finns även en brist på lämpliga fastigheter centralt och priserna på dessa är ofta oskäligt höga.

Att placera boendeverksamheter i denna miljö har klara nackdelar av flera anledningar.

- Det är ingen naturlig miljö för målgruppen.
- Målgruppen nyttjar sällan kollektiva transportmedel samt dåliga kollektiva förbindelser för dem som gör det.
- Placering skapar koncentration av målgrupp i närmiljön till skillnad mot stadsmiljö som främjar rörlighet hos målgrupp.
- Minskad rörlighet hos målgruppen innebär ofta ökad otrygghet och ökad andel tillgreppsbrott i närområde.
- Ökad känsla av utanförskap.
- Ökad otrygghet kvällstid då dessa områden är folktomma.
- Ovanstående punkter skapar tristess och hopplöshetskänsla vilket inte är gynnsamt ur vare sig missbrukshänseende eller trygghetsaspekt.

Att placera hemlösa individer, som per automatik befinner sig i både ett mentalt och samhälleligt utanförskap, i ett ytterområde som inte är avsett för boende, förstärker känslan av hopplöshet och att inte tillhöra samhället.

I en verksamhet med denna typ av placering behöver känslan av utanförskap balanseras med en kultur och ett innehåll som inger en känsla av hopp och tillhörighet.

## 10 Lokaler och innemiljö

### Lokaler

Bra och välplanerade lokaler som är ändamålsenliga är en förutsättning för en välfungerande boendeverksamhet. Lokalerna behöver exempelvis ha en rymd som är anpassad efter antalet brukare och medarbetare där exempelvis för små lokaler skapar en upplevd känsla av instängdhet och otrygghet.

Lika viktigt är det att där finns utrymmen för individen kan dra sig undan och stänga en dörr för avskildhet. Forskning kring Bostad Först visar på att en framgångsfaktor för en lyckad boendeinsats är en normalisering av boendesituationen<sup>7</sup>. I ett kollektivt boende likt ett akutboende kan detta vara svårt att uppnå fullt ut men avgörande är att man skapar så mycket normalisering som möjligt utifrån givna förutsättningar. Att det finns enskilda boenderum med dörr som går att låsa och har egen toalett och dusch är en viktig förutsättning.

### Miljö

Det finns ett talesätt som säger att den yttre miljön härbärgerar inre ångest. Med det som utgångspunkt när vi tittar på hur miljön i och runt många boenden, som riktar sig mot socialt utsatta, ser ut kan man konstatera att det inte är optimalt. Ytermiljön är oftast begränsad utifrån att dessa boenden är placerade i ytterområden som industriområden. Den inre miljön är oftast avskalade och institutionsliknande miljöer vilket studier visar skapar en känsla av otrygghet och utsatthet.

Ytermiljön är utifrån sin geografiska placering ofta svår att påverka speciellt mycket. Men det som är viktigt är att titta på de trygghetsaspekter som är viktiga i alla ytermiljöer som belysning, grönytor, buskage, renhållning och möjlighet till att umgås. Det som är viktigt för gemeneman är lika viktigt för denna målgrupp.

Innemiljön kan man påverka på ett annat sätt och här vet man att en mer hemlik miljö kan ge en känsla av trygghet och välbehag vilket i sig skapar både bättre boendemiljö som arbetsmiljö. Det finns en hel del forskning kring detta och tittar man på exempelvis hotellkedjor så lägger de idag stort fokus på att skapa miljöer som får individen att känna sig bekväm och trygg för att trivas och därigenom vilja komma tillbaks. För ett akutboende som hanterar brukare med psykisk ohälsa och ofta mycket ångest är därför innemiljön en viktig faktor.

### 10.1 Nya Tillfallets och Almas lokaler och innemiljö

Verksamheterna har utifrån storleken på sina verksamheter lite olika förutsättningar gällande sina lokaler. Nya Tillfallet var med och planerade sina lokaler tidigt redan i planeringsstadiet är och därav är verksamhets- och ändamålsanpassade. I Almas lokaler

---

<sup>7</sup> Pleace, Nicholas

drevs tidigare en annan verksamhet varpå verksamheten vid flytt fått anpassas mer utifrån lokalerna och därför inte är ändamålsanpassade på samma sätt.

Det har i samtal uttalats av både chef och medarbetare att Nya Tillfället och Alma inte ska ha någon "hemkänsla" då det är ett akutboende och att det inte är meningen att boende ska känna sig hemma i denna miljö. Detta utifrån tanken att brukare då gör sig hemmastadd och fastnar på boendet. Denna fråga råder det dock oenighet kring i verksamheterna då andra chefer och medarbetare anser att det skapar en steril miljö som missgynnar det sociala arbetet i verksamheten.

### **Nya Tillfället**

Det finns väl tilltagna allmänna utrymmen och boenderummen är väl anpassade med egen tillgång till toalett och dusch. Dock är det en väldigt avskalad miljö i både allmänna utrymmen och boenderum vilket skapar en stark institutionskänsla. En mer ombonad miljö skulle skapa en annan atmosfär och gynna trygghetskänslan i verksamheten. Oavsett utgör lokalerna en god miljö för umgänge och interaktion mellan boende och medarbetare då de allmänna utrymmena är utformade för social samvaro.

Vad som däremot framkommer i samtal med både boende och medarbetare är att det sker väldigt lite interaktion mellan medarbetare och personal i dessa utrymmen. Mina observationer i verksamheten styrker detta då jag sällan sett medarbetare vistas tillsammans med boende i verksamhetens allmänna utrymmen.

I Nya Tillfällets lokaler finns en restaurang placerad vilken inte nyttjas av Alma som får sin mat levererad till sina lokaler. Grundtanken var enligt tidigare chef att restaurangen skulle vara som ett hjärta i verksamheten och fungera som en samlingspunkt för både brukare och medarbetare. Enligt både enhetschefer och medarbetare har detta inte fungerat och restaurangen har mest använts vid måltider som övervakas av medarbetare.

### **Alma**

Alma har betydligt mer begränsade allmänna utrymmen då verksamheten är avskild från Nya Tillfällets lokaler och enbart nyttjar sin del av byggnaden. Detta påverkar verksamheten negativt då det bara finns ett mindre samlingsrum som ska nyttjas till både måltider, tv och samvaro. Samlingsrummet ligger i direkt anslutning till ytterdörr mot verksamhetens innergård och fungerar även som verksamhetens entré vilket upplevs som problematiskt vid exempelvis inskrivning av nya klienter. Detta gör att samlingsrummet inte är lika anpassat för social interaktion som motsvarande rum på Nya Tillfället. Verksamhetens boenderum är likadana som på Nya Tillfället och är väl anpassade för sitt ändamål med egen toalett och dusch. Almas lokaler är likt Nya Tillfällets avskalade och inger en viss institutionskänsla.

## **10.2 Analys lokaler och miljö**

Att det finns en uttalad tanke om att Nya Tillfället och Almas lokaler och boenderum inte ska vara hemtrevligt för att brukarna inte ska fastna anser jag vara baserad på tyckande. Erfarenhet visar att denna typ av ställningstagande har en direkt negativ påverkan på arbets- och boendemiljön. Lyckas man däremot att skapa en miljö där den enskilde känner sig

bekväm och trygg kommer hans motivation till att vara delaktig i både sin egen och verksamhetens utveckling att öka.

De sista dagarna jag var i verksamheterna fick jag även till mig att det vid inköp av möbler finns ett kriterium att de inte ska vara för sköna av denna anledning. Detta har jag inte haft möjlighet att följa upp men har ingen anledning att tro att det inte stämmer.

## 11 Säkerhet

### 11.1 Skalskydd och inre säkerhet

Skalskyddet kring Nya Tillfället och Alma samt alla gemensamhetsytor inne i byggnaden är täckta av omfattande kameraövervakning som övervakas av väktare på plats, vilket både brukare och medarbetare uppger att det inger en tydlig trygghetskänsla.

### 11.2 Ordningsvakter

Ordningsvakterna är inhyrda genom ett väktarbolag. De har ingen utbildning inom verksamhetsområdet men ett flertal av vakterna har mångårig erfarenhet av att arbeta i verksamheten samt fått utbildning i Motiverande samtal (MI) samt (LAB). Verksamheten arbetar aktivt i samverkan med vaktbolag för att säkerställa att ordningsvakter som placeras på Nya Tillfället/ Alma har rätt profil.

Ordinarie bemanning är en ordningsvakt dygnet runt men sedan mordet som skedde utanför verksamheten mars 2021 har verksamheten tillfälligt bemannats upp till två ordningsvakter dygnet runt.

I deras arbetsuppgifter ingår att bevaka Nya Tillfällets och Almas skalskydd och inre säkerhet, hantera tagg och larmsystem, vara behjälpliga med aviseringar och hantera oro i verksamheterna. Härutöver bemannar de Nya Tillfällets reception och tar emot och hjälper verksamhetens besökare.

Genom samtal med chefer, medarbetare, vakter, brukare och egna observationer framgår det att ordningsvakterna har en viktig funktion i verksamheten och även en god relation med både medarbetare och brukare. De arbetar utifrån ett förebyggande och relationsskapande säkerhetsarbete, visar på engagemang för målgruppen och är följsamma med verksamheten.

Samstämmiga röster gör gällande att det är en stor trygghetsskillnad i verksamheten sedan bemanningen av vakter förstärktes och det finns en uttalad oro för att verksamheten av ekonomiska skäl ska återgå till ordinarie bemanning from 1 oktober.

### 11.3 Analys säkerhet

Säkerheten är ovanligt hög runt Nya Tillfället och inger en stark trygghetskänsla. Både inre och yttre säkerhet håller väldigt bra standard till skillnad mot många andra liknande boenden jag besökt. Detta är en av fördelarna med en större verksamhet gentemot fler mindre boenden. Ett skalskydd av detta slag är dyrt och kräver stationerade vakter, vilket inte är ekonomiskt försvarbart för mindre enheter.

Ordningsvakterna man möts av i entrén har ett väldigt positivt bemötande mot samtliga besökare och det märks tydligt att det finns ett engagemang för målgruppen. Det är också tydligt att de uppskattas av brukarna då många söker sig till ordningsvakterna för både vardagliga samtal och om något hänt och de behöver prata med någon. Anmärkningsvärt nog har jag vid ett par tillfällen observerat brukare som inte velat prata med verksamhetens medarbetare, utan krävt att få tala med en av ordningsvakterna.

Utifrån att en ordningsvakt som arbetar ensam har ett begränsat handlingsutrymme vid ingripande i hotfulla och/eller våldsamma situationer samt med hänseende till verksamheternas omfattning, ser jag inte i dagsläget att det skulle vara lämpligt att minska ner på ordningsvaktsnärvaron i verksamheten.

Detta grundar jag på verksamhetens bristande relationella arbete, avsaknad av mål och syfte med det sociala arbetet samt den bemanningsstruktur verksamheten har idag.

## 12 Sysselsättning

Studier visar tydligt på att bristen på sysselsättning och aktivering ökar den psykiska ohälsan och främjar ett mer aktivt missbruk<sup>8</sup>. Därför är det viktigt att det finns aktiviteter som är planerade och återkommande så brukarna har något att se fram mot. Många brukare är kreativa personer som mår bra av skapande som exempelvis att måla, spela och lyssna på musik.

Sysselsättning innebär inte för målgruppen att de behöver närma sig arbetsmarknaden på något vis, snarare att bryta negativa mönster och får något att se fram emot i vardagen.

Socialtjänsten brukar ofta vara uppdelade i två delar där arbetsmarknadsinsatser och individ- och familjeomsorgen (IFO) är separerade från varandra. Då arbetsmarknadsinsatser främst riktar sig till individer som befinner sig nära arbetsmarknaden och IFO inte har något uppdrag gällande sysselsättningsaktiviteter så brukar det sällan finnas budgeterade medel för denna typ av insatser för målgruppen. Vilket ofta leder till kortsiktiga lösningar på enskilda boenden Enskilda boenden försöker därför hitta kortsiktiga lösningar med befintliga resurser

En pågående studie visar att IPS som är en arbetsintegrerande åtgärd för personer psykiska funktionshinder även lämpar sig väl och har goda resultat för personer med missbruks- och/eller samsjuklighetsproblematik. Dock är det få kommuner som erbjuder denna insats för målgruppen.

### 12.1 Sysselsättning i verksamheterna

På grund av Covid-19 har alla gemensamma aktiviteter på Nya Tillfället och Alma varit nedstängda under genomlysningen.

I vanliga fall brukar medarbetare anordna en del aktiviteter tillsammans med brukarna. Det kan vara att åka ut med bil och titta på något, fredagskvällar med film och snacks eller grillkvällar där man bjuder på korv med bröd med mera.

Det har även funnits mer organiserade aktiviteter där medarbetare tagit med brukare som spelar instrument till en kyrka där man spelat tillsammans. Det har även funnits ett program för dem som vill måla och skapa som hållits av en medarbetare som är konstnär.

---

<sup>8</sup> Folkhälsomyndigheten



## 13. Sammanfattning av slutsatser och förslag på åtgärder

Genomlysningen har haft till uppgift att ta fram konkreta åtgärder för att öka tryggheten i och runt boendet utifrån att verksamheterna har varit föremål för utredning hos IVO och arbetsmiljöverket, samt att det inkommit ett flertal Lex Sarah anmälningar utifrån brister i verksamhetens arbete. Genomlysningen har därför kommit att fokusera på verksamhetens utmaningar och utvecklingsområden varpå denna rapport inte lyfter fram verksamhetens styrkor på samma sätt.

Sammantaget så är Nya Tillfället och Alma boenden där många brukare har det bra och får ett fullgott omhändertagande. Även om verksamheten har en del utvecklingsområden så ser jag att det finns goda förutsättningar att vända detta till något positivt. Verksamhetens chefer och medarbetare har god kompetens, bra engagemang för målgruppen och fin intention med sitt arbete.

Det primära som genomlysningen visar är att verksamheterna saknar en tydlig målbild som är förankrad i hela organisationen, vilket är en grundförutsättning för att skapa en välfungerande verksamhet. En målbild att förhålla sig till visar vilka förutsättningarna är och vilka förväntningar som finns på verksamhet, chefer och medarbetare.

Utifrån målbilden börjar det roliga och utmanande arbetet där man som chefer och medarbetare tillsammans får möjligheten att skapa en verksamhet som ger förutsättning för en förbättrad arbetsmiljö och boendemiljö, ett dynamiskt socialt arbete som skapar relationer och utveckling för både verksamhet, chefer, medarbetare och brukare.

### 13.1 Förslag på åtgärder

- Ta fram en gemensam målbild och tillsammans med enhetscheferna arbeta fram tydliga förutsättningar och förväntningar som de har att förhålla sig till i sitt gemensamma utvecklingsarbete. i detta är det viktigt med regelbundet uppföljningsarbete där enhetscheferna coachas och speglas.
- Utifrån målbild påbörja ett aktivt kulturarbete genom att implementera och förankra målbild hos medarbetarna. Låta dem processa vad målbild innebär för dem? vad behöver de förändra? och hur ska förändringen komma till stånd?
- Förlänga utökad bemanning av ordningsvakt för att säkerställa tryggheten i boendena medan verksamheterna har möjlighet att ta fram en plan för verksamheternas arbetssätt och bemanning för att möta brukarnas behov över dygnet.

#### Långsiktigt

- Skapa rutiner och förutsättningar för ett kontinuerligt kultur och värdegrundsarbete.

- Skapa rutiner för utförande och uppföljning av ett gemensamt socialt förändringsarbetearbete.
- Skapa förutsättningar för en mer flexibel bemanning och nyttjande av lokaler som kan justeras efter brukarnas förutsättningar och behov, exempelvis specialkompetens på en avdelning för samsjuklighet.

### **Alma**

- Hitta annan boendelösning för våldsutsatta kvinnor som far illa i miljön kring Nya Tillfället.
- Slå ihop Alma med Nya Tillfället och låt Alma vara en kvinnoavdelning med tillgång till restaurang och reception.

## Källförteckning

Folkhälsomyndigheten, Livsstil & levnadsvanor.

Järvinen, Margaretha (2001) Institutionaliserad uppgivenhet – Om utvecklingen av det danska behandlingssystemet. nordisk alkohol- & narkotikatidskrift, vol 18, 2001.

Knutagård, Marcus; Kristiansen, Arne (2018). Nytt vin i gamla läglar: Skala upp Bostad först, boendeflytande och om att identifiera och stötta "the missing hero". School of Social Work, Lund University. (Research Reports in Social Work; Vol. 2018, No. 1).

Lindwall, Johan (2020) Handlingsimperativets dilemman Om frihet och kontroll i socialtjänstens arbete med klienter som använder narkotika. Skriftserie för avhandlingar, Institutionen för socialt arbete, Göteborgs universitet 2020:02

Pleace, Nicholas (2016) Housing First Guide - Europe. FEANTSA, Bryssel.

Suzanne Fitzpatrick, Joanne Bretherton, Anwen Jones, Nicholas Pleace and Deborah Quilgars (2010). The Glasgow Hostel Closure and Re-provisioning Programme: Final Report on the Findings from a Longitudinal Evaluation. Centre for Housing Policy University of York.

Sällström, Rina; Raatikainen, Anni (2017) Relation och samarbete inom vuxensocialarbete - En praktikforskning om samarbetsrelationen mellan socialarbetare och klienter. Helsingfors universitet, Statsvetenskapliga fakulteten, institutionen för socialvetenskap, socialt arbete.

Tsemberis, Sam (2010). Housing First – The Pathways Model to End Homelessness For People with Mental Illness and Addiction. Minne- sota: Hazelden.