

Kvalitetsutmärkelsen 2019 för Beställarenheten äldreomsorg



Innehållsförteckning

Administrativa uppgifter	4
Inledning	4
Brukare/kunder	9
Beskriv hur ni arbetar med bemötandefrågor och förstärker en kultur där brukare/kunder är i centrum.	9
Beskriv hur ni gör brukarna/kunderna delaktiga, såväl på individ- som gruppnivå.	9
Beskriv hur ni arbetar med jämställdhet och mångfald ur ett brukar-/kundperspektiv	10
Beskriv hur ni arbetar med att öka tillgängligheten i er verksamhet så att alla, oavsett funktionsförmåga, ska kunna ta del av den.	11
Redovisa kortfattat resultaten från era brukarundersökningar/ kunddialoger. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid (om möjligt de tre senaste åren), och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen.	11
Chef- och ledarskap	15
Beskriv din ledarskapsidé och hur du gör den känd och förankrad i organisationen.	15
Redogör för hur du som ledare utvärderar och utvecklar ditt ledarskap.	16
Beskriv hur du som chef/ledare försäkrar dig om att medarbetarna är införstådda med verksamhetens syfte och mål och ser sin del i måluppfyllelsen.	17
Beskriv hur du som chef/ledare skapar förutsättningar för och tar vara på intresse, engagemang och kompetens hos medarbetarna.	18
Beskriv hur du som chef/ledare skapar möjligheter för lärande i organisationen och hur ni arbetar med kompetensutveckling utifrån identifierade behov.	18
Medarbetare	19
Beskriv vilken värdegrund/gemensamma förhållningssätt ni har i er verksamhet. Beskriv hur den/de förankras och levandegörs i organisationen.	19
Beskriv hur ni arbetar med frågor kring jämställdhet, mångfald samt tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning utifrån ett arbetsgivarperspektiv.	20
Beskriv hur ni arbetar för ett aktivt medarbetarskap, där medarbetare medverkar i utveckling av verksamheten.	21
Redovisa kortfattat resultaten från den senaste medarbetarundersökningen. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid (om möjligt de tre senaste åren), och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen.	21
Resultat och analys	25
Redovisa kortfattat resultat från förra årets uppföljningar, som visar på hur väl ni har lyckats i ert uppdrag att skapa önskat resultat för målgruppen. Analysera genom att jämföra	

utvecklingen över tid (om möjligt de tre senaste åren), och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen.	25
Redovisa ert prognostiserade ekonomiska resultat i förhållande till budget för innevarande år samt de tre senaste årens resultat. Redogör också för er analys av resultaten och vilka trender ni kan se. (Det krävs inga detaljerade siffror.)	28
Från mål till uppföljning	30
Beskriv processen, det vill säga hur det gick till, när ni tog fram årets verksamhetsplan och vilka överväganden ni gjorde när ni bestämde era mål.	30
Mål	30
Anhöriga har stöd och information	31
Äldre lever ett självständigt liv utifrån sina behov och förutsättningar	31
Äldre har individuellt anpassade insatser av god kvalitet	32
Äldre är trygga med det stöd som äldreomsorgen ger.....	33
Medarbetare och chefer tar ett gemensamt ansvar för att utveckla verksamheten	34
Beskriv hur er planering för årets uppföljning ser ut.	35
Beskriv hur ni använder verksamhetens resurser så effektivt som möjligt för att nå era mål. Med resurser avses, förutom tilldelad budget, till exempel medarbetarna och deras kompetens, samverkan, lokaler, material, energiförbrukning, IT-stöd och fordon.	36
Utveckling	36
Beskriv hur ni utvecklar verksamheten utifrån era analyser av uppföljningar och resultat. Ge gärna konkreta exempel.....	36
Beskriv hur ni arbetar med att identifiera och minimera risker och sårbarheter i er verksamhet.	37
Beskriv vilka utmaningar och möjligheter ni ser framöver i er verksamhet. Beskriv också hur ni planerar och arbetar för att möta dessa.	38
Beskriv hur ni delar med er av era goda exempel. Beskriv också hur ni lär av andra och hur ni använder dessa kunskaper för att utveckla verksamheten. Ge gärna konkreta exempel.....	39

Bilagor

Bilaga 1: Referenslista

Administrativa uppgifter

Verksamhetens namn

Beställarenheten äldreomsorg

Verksamhetens chefs namn

Kristina Gustafsson

Direkttelefonnummer till verksamheten och chefen

08-508 09 047

E-postadress till verksamheten och till chefen

kristina-genet.gustafsson@stockholm.se

Postadress och besöksadress

Sankt Eriksgatan 117

Box 45075

104 30 Stockholm

Antal anställda den maj 2019

30

Inledning

Beställarenheten äldreomsorg på Norrmalms stadsdelsförvaltning har en organisationskultur som präglas av en hög ambitionsnivå, engagemang och fokus på målgruppen. Vi drivs av att utveckla verksamheten och alla medarbetare deltar i utvecklingsarbetet. Särskilt stolta är vi över vårt arbete med samverkan, vår interna kvalitetsssäkring för en rättssäker myndighetsutövning och våra medarbetares specialistkompetens inom olika verksamhetsområden. Nedan presenterar vi enhetens omfattande arbete med riktning mot att vara en beställarenhet i framkant.

Trevlig läsning!

Beställarenhetens verksamhet

Vårt huvuduppdrag är att, utifrån lagstiftning, politiska mål och stadens riktlinjer, svara för myndighetsutövning för personer som är 65 år och äldre. Myndighetsutövningen består i handläggning av och beslut om ansökningar avseende bistånd enligt 4 kapitlet 1-2 § socialtjänstlagen, 7 § LSS (lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade) och 5 § riksfärdtjänstlagen, som inkommer till enheten. Den vanligaste formen av bistånd är trygghetslarm, hemtjänst, dagverksamhet, vård- och omsorgsboende, servicehus, boendestöd och ledsagning för sociala och kulturella aktiviteter. Till anhöriga riktas stödsatser såsom hemvårdsbidrag, avlösning och korttidsvård för personen som den anhörige vårdar i hemmet.

Då våra insatser är avgiftsgrundande enligt 8 kapitlet 2-9 § socialtjänstlagen handlägger vi även beslut om omsorgsavgift. Dokumentation och handläggning styrs bland annat av offentlighets- och sekretesslagen och förvaltningslagen. För de äldre som behöver stöd från äldreomsorgen i samband med utskrivning från sjukhus styrs vårt arbete av lagen om samverkan vid utskrivning från slutna hälso- och sjukvård.

Ansökan om bistånd kan lämnas muntligen eller skriftligen, av den enskilde eller ställföreträdare. Ansökan utreds av en biståndshandläggare och utifrån informationen i utredningen görs en behovsbedömning som kan resultera i ett gynnande beslut eller ett avslag på ansökan. Samtliga behovsbedömningar utifrån socialtjänstlagen utgår från det lagstadgade begreppet *skälig levnadsnivå*.

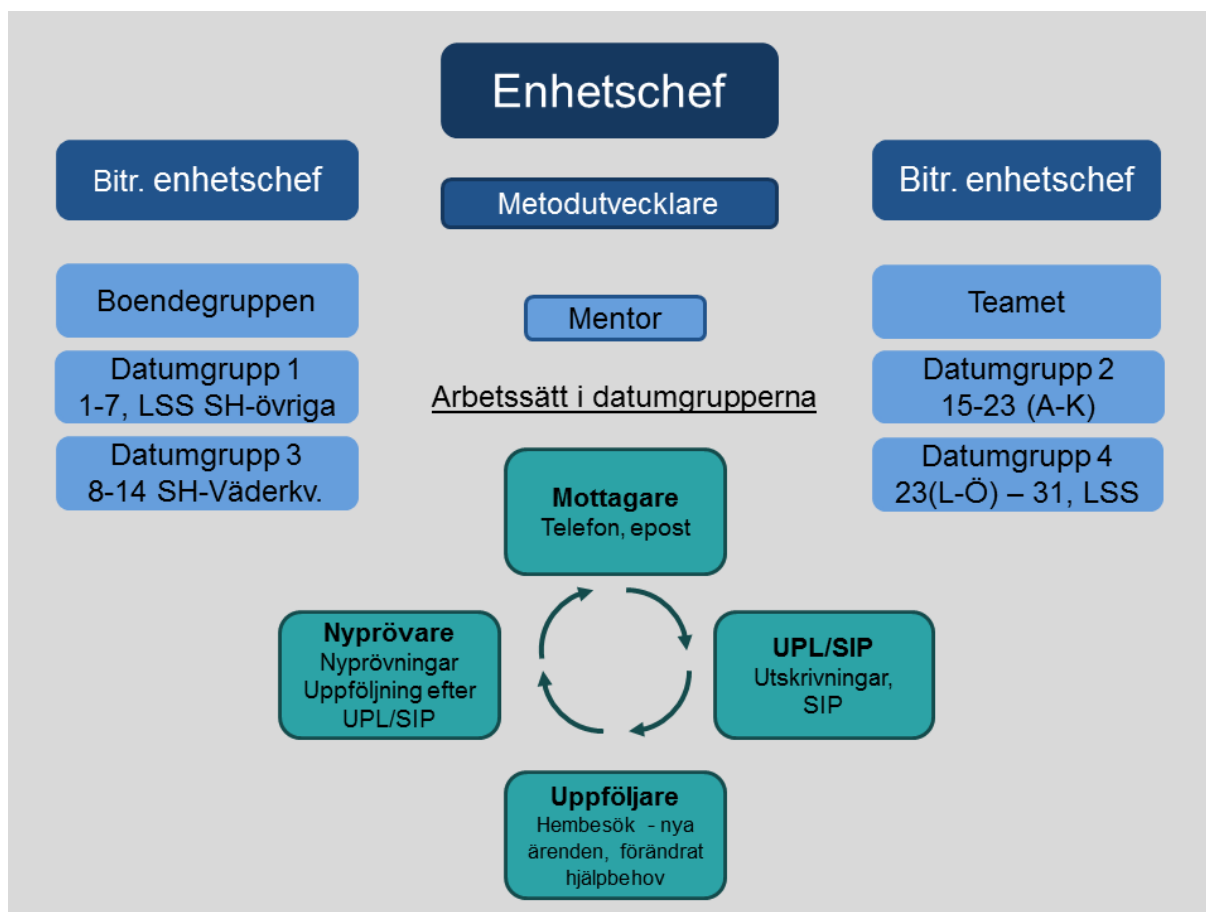
Vidare styrs arbetet av Budget 2019 för Stockholms stad, Norrmalms stadsdelsnämnds nämndmål och enhetens verksamhetsplan för 2019, stadens riktlinjer, Socialstyrelsens föreskrifter, stadens upphandlingspolicy, övriga överenskommelser med våra samverkanspartner samt allmänna råd och rättspraxis.

Målgrupp

Vi riktar oss till alla invånare som är 65 år och äldre samt deras anhöriga inom Norrmalms stadsdelsområde. Framförallt kommer vi i kontakt med de äldre som har behov av stöd i någon form. Stödbehovet kan exempelvis bero på det fysiska och psykiska hälsotillståndet, missbruk, vräkningshot och/eller våld i nära relationer.

Organisations- och ledningsstruktur

Beställarenheten leds av en enhetschef och två biträdande enhetschefer och består av 27 medarbetare totalt. Enhetens samtliga medarbetare är utbildade socionomer eller har annan likvärdig utbildning. Våra 22 biståndshandläggare är organiserade i arbetsgrupper som har kompetens för att möta de äldres individuella behov samt ge en god service och ett gott bemötande. Utöver handläggare och chefer har enheten en metodutvecklare och en mentor, vilka ingår i ledningsgruppen. Enheten har cirka 1 200 ärenden i ordinärt boende och cirka 400 på vård- och omsorgsboende.



Beställarenhetens organisation

Enhetschefen har det övergripande ansvaret för hela enhetens verksamhet samt är närmsta chef för biträdande enhetschefer, metodutvecklare och mentor. De två biträdande enhetscheferna har medarbetaransvar för biståndshandläggarna, som är organiserade i tre arbetsgrupper per chef. Enhetens metodutvecklare driver i huvudsak utvecklingsprocesser i verksamheten och utvecklar former för samverkan. Under januari 2019 infördes funktionen mentor som ett led i att förbättra introduktionen för nyanställda. Mentorn ansvarar för introduktion av nya medarbetare, utformar rutiner och bidrar med ett långsiktigt stöd i handläggningen.

Handläggarna har organiserats i sex arbetsgrupper som består av fyra datumgrupper, boendegruppen och teamet. Handläggarna i *datumgrupperna* har spetskompetens kring insatser i ordinärt boende och samverkan vid utskrivning från sjukhus. De arbetar i cirkulerande funktioner med att svara på inkommande mail och i telefon under telefontider, planera för utskrivningar från sjukhus, följa upp insatser vid förändrat hjälpbehov och göra nyprövningar av tidsbegränsade beslut. Handläggarna i datumgrupperna ansvarar gemensamt för de personer som bor i sin ordinarie bostad samt är födda inom de datum som gruppen ansvarar för (se indelningen i bilden ovan).

I *boendegruppen* arbetar tre handläggare med specialistkompetens kring individuppföljning i särskilda boendeformer. Deras huvudsakliga arbetsuppgifter är årliga individuppföljningar för de ca 400 personerna som bor på vård- och omsorgsboende. Syftet med uppföljningarna är att

ta reda på den enskildes upplevelse av omsorgen och trivseln på boendet. Boendegruppen ansvarar även för placeringar på korttidsboende.

Teamet består av tre handläggare som arbetar med personer som har en psykiatrisk diagnos och/eller ett missbruk som påtagligt påverkar deras vardag samt personer som hotas av vräkning eller är avhysta från sin bostad. Handläggarna i teamet har därmed specialistkompetens inom områdena psykisk ohälsa, missbruk och vräkning och samverkar ofta med andra enheter inom stadsdelsförvaltningen, exempelvis vuxenenheten.

Enheten har vidare *resurspersoner* som har specialistkompetens inom specifika områden; två i våld i nära relation och en i demens. Resurspersonerna är biståndshandläggare och fungerar dels som ett stöd för kollegorna och dels som rådgivande samarbetspartners till metodutvecklare och mentor vid frågor som rör fokusområdena.

Samtliga medarbetare deltar även i arbetsgrupper som över året arbetar med utveckling av enhetens övergripande verksamhet. Arbetsgrupperna är indelade utifrån enhetsmålen från årets verksamhetsplan (VP) och kallas därför *VP-grupper*. I nedanstående tabell visas VP-grupperna utifrån enhetsmålen för 2019:

	Enhetsmål 2019
VP-grupp 1	Äldre som utsätts för våld eller hot om våld uppmärksammas och erbjuds stöd.
VP-grupp 2	Implementering av normkritiskt förhållningssätt i hela verksamheten samt enhetsmålet: De äldre får likställda bedömningar
VP-grupp 3	Äldre lever ett självständigt liv utifrån sina behov och förutsättningar. Enhetens verksamhet bedrivs resursmedvetet och effektivt.
VP-grupp 4	Anhöriga uppmärksammas och får stöd. Äldre har individuellt anpassade insatser av god kvalitet. Äldre är trygga med det stöd som äldreomsorgen ger.
VP-grupp 5	Medarbetare och chefer tar ett gemensamt ansvar för att utveckla verksamheten.
VP-grupp 6 (ledningen)	Medarbetare och chefer har kompetens att möta målgruppen.

Handläggarna väljer själva vilken grupp de önskar tillhöra utifrån sina intresseområden. Mer om VP-gruppernas utvecklingsarbete går att läsa under avsnitt *Utveckling*.

Begreppsförklaringar

Den enskilde, anhörig och närstående – Med *den enskilde* menas den person som är i behov av stöd och inom vår verksamhet är denne alltid 65 år eller äldre. Den enskilde kan ha *anhöriga* i varierande åldrar som stöttar denne i vardagen. Närståendebegreppet används när vi benämner den enskilde i relation till den anhörige, exempelvis ”anhörig som vårdar sin *närstående*”.

Ärendedragning – Ärendedragning är ett forum där medarbetarna tillsammans med biträdande enhetschefer har gemensamma diskussioner kring individärenden. Syftet är att, med skälig levnadsnivå som utgångspunkt, göra individuella bedömningar och fatta rättssäkra beslut.

Kompetensforum – En mötesform som sker en gång per månad. Syftet är att klargöra rutiner i handläggningen för att främja samsyn, lyfta avvikelser och goda exempel, bjuda in externa föreläsare samt återge kunskap från utbildningar som medarbetarna har deltagit i. Medarbetarna lämnar själva ämnesförslag till mötet genom en Excel-fil som sedan tas upp som en punkt på dagordningen. I regel lyfts rutiner som det råder oklarheter kring och diskussionen utmynnar i ett klargörande av tillvägagångssätt eller i en ny rutin.

APT – Vi har arbetsplatsträff (APT) en gång per månad. Syftet är att gå igenom övergripande verksamhetsfrågor, som budget, sjukfrånvaro, förvaltningsfrågor, arbetsmiljö och fackliga frågor. Under mötet fattas beslut som rör den övergripande verksamheten.

Ärendefördelningsmöte – Mötet infaller en gång per vecka där en representant per arbetsgrupp träffas för att fördela ärenden och förmedla information som rör arbetsbelastningen i respektive grupp. Syftet är att jämna ut arbetsfördelningen mellan arbetsgrupperna.

Samarbetsyta – Enheten har totalt tre digitala samarbetsytor som innehåller rutiner, verksamhetsplanering och andra dokument som är av vikt för verksamheten. Vi har en övergripande samarbetsyta för alla medarbetare och chefer, en för enbart ledningsgruppens samlade dokument och en för boendegruppens egna rutiner och flödesschema för individuppföljningar på vård- och omsorgsboenden.

Dokumentationsgranskning – Dokumentationsgranskningar av akter sker en gång vartannat år. Granskningarna syftar till att följa upp hur väl vi följer riktlinjer för dokumentation och akthantering, främja en rättssäker handläggning samt identifiera utvecklingsområden. Vidare fungerar dokumentationsgranskningarna som en utvärdering av vad utvecklingsarbetet inom rättssäkerhet och handläggning har gett för resultat.

Samverkan – Vi har sedan 2014 årligen sökt och blivit beviljade projektmedel från Äldreförvaltningen för att utveckla multiprofessionella arbetssätt för personer med demenssjukdom eller kognitiv svikt. Detta har lett till väl etablerade former för samverkan med hemtjänst, husläkarmottagningar, primärvårdsrehab och minnesmottagning. Syftet med samverkan är att på ett övergripande plan föra dialog kring utveckling, kvalitet och uppföljning samt att delge varandra information. Målsättningen är att samverkan mellan berörda aktörer ska bidra till en vård och omsorg av god kvalitet för äldre och anhöriga. Utifrån syfte och mål har vi arbetat fram ett upplägg där våra samverkansparter har enskilda samverkansmöten med representanter från handläggargruppen en gång per termin. Utöver detta anordnar vi samverkanskonferenser en gång per termin där samtliga samverkansparter bjuds in samt ett temamöte en gång per termin för enbart hemtjänstutförarna. Metodutvecklare är ansvarig för planering av upplägg och teman, men alla medarbetare på enheten är involverade i övergripande samverkan.

SIP – Samordnad Individuell Plan kan beskrivas som ett dokument som sammanfattar den enskildes mål med sin vård och omsorg samt huvudmännens olika insatser och ansvarsområden kring den enskildes omvårdnad. Samverkansformen är lagstadgad och används när den enskilde har stöd från både kommun och landsting och behov finns av samordning mellan huvudmännen. SIP är en del i planeringen inför utskrivning från sjukhus, men används också i andra komplexa ärenden med många inblandade aktörer.

Brukare/kunder

Beskriv hur ni arbetar med bemötandefrågor och förstärker en kultur där brukare/kunder är i centrum.

Bemötande genomsyrar hela vårt arbete. För oss handlar bemötande dels om vilket språk vi använder, skrivet som talat, dels om hur vi agerar under möten med den äldre och anhöriga. Att vara tydliga, skapa förtroende, lyssna, visa respekt och skapa trygghet är centrala delar i detta. Biståndshandläggare kan ha olika roller, exempelvis myndighetsperson, vara stödjande eller vara samtalsledare. Ofta deltar vi i möten där fler än en person finns närvarande och där deltagarna kan ha olika förväntningar. Vi anpassar oss därför efter situationen och personen som sitter framför oss.

Att möta äldre med bristande insikt kring sitt hjälpbehov, exempelvis till följd av demenssjukdom, påverkar vårt bemötande. Vi möter den äldre där denne befinner sig och utgår från den personens verklighet. Detta förhållningssätt informerar vi anhöriga om inför hembesök för att tydliggöra att det är den äldre som står i fokus under mötet. Eftersom demenssjukdom är vanligt förekommande har vi tagit fram en bemötandebroschyr med tips på förhållningssätt som medarbetare kan använda sig av.

En viktig del av vårt bemötande är att dokumentera på ett respektfullt sätt som är fritt från värderande ord och normativa föreställningar. Genom vårt arbete med dokumentationsgranskning har vi tagit fram en utredningsmall som vägledning för hur vi skriver våra utredningar. Bland annat lyfts vikten av att den äldres egna ord och upplevelser av sin situation ska framgå av utredningen.

Då bemötande är en central del av vårt arbete är det ett återkommande tema på våra planeringsdagar. Vi har bland annat gjort rollspel där handläggarna har fått träna på mötesteknik och bemötande, vilket gav reflektioner kring hur bemötandet anpassas efter situation och de olika strategier som används i möten. Samtidigt är det ett sätt att skapa förståelse för den äldres situation. Våra APT har en stående punkt kring jämställdhet och normkritik för att hålla denna aspekt levande i vårt bemötande. Alla medarbetare erbjuds utbildningar utifrån behov och önskemål, exempelvis i MI (motiverande samtal).

Vårt arbete med samverkan på en övergripande nivå har resulterat i att den äldre är i centrum. När vi för flera år sedan tog initiativ till samverkansmöten med primärvården och hemtjänsten uppstod flera diskussioner kring varandras ansvarsområden och roller. Genom våra kontinuerliga samverkansmöten har vi lyckats få en förståelse och kunskap kring varandras professioner samt vilka utmaningar det innebär i mötet med den äldre och anhöriga. Vi har idag en bra och uppskattad dialog där samverkan kring den äldres behov har underlättats.

Beskriv hur ni gör brukarna/kunderna delaktiga, såväl på individ- som gruppnivå.

Utgångspunkten i vårt bemötande är alltid den enskilde, vilket också är en förutsättning för delaktighet. Frågor ställs direkt till den enskilde under möten och vi använder tolk vid behov. Utredningsunderlaget kommuniceras alltid med den äldre eller dess företrädare. Vi använder ramtid i beställningen vilket innebär att den enskilde är med och planerar tiden för sina beslutade insatser tillsammans med hemtjänstpersonalen. Planeringen dokumenteras i en så

kallad genomförandeplan som vi sedan granskar.

Vi erbjuder och sammankallar vid behov till samordnad individuell plan, SIP, vars syfte är att stärka den äldres inflytande över sin omsorg. Vid mötet diskuteras den enskildes insatser från respektive huvudman. Därigenom samordnas den enskildes insatser på ett bra sätt utifrån dennes behov och önskemål.

Vidare bidrar utskicken av enhetens brukarenkät och anhörigenkät samt Socialstyrelsens brukarenkät till delaktighet för de äldre. Dessa enkäter fångar upp synpunkter från den enskilde och anhöriga, vilket bidrar till en delaktighet på gruppnivå. Möjlighet finns också för den enskilde och anhöriga att lämna synpunkter och klagomål vilket handläggarna informerar om vid exempelvis hembesök.

Beskriv hur ni arbetar med jämställdhet och mångfald ur ett brukar-/kundperspektiv

Vi har sedan år 2016 arbetat aktivt med jämställdhet och mångfald och gått utbildning i jämställdhetsintegrering och HBTQ. För oss handlar jämställdhetsintegrering om att vår verksamhet ska vara rättssäker, tillgänglig och av lika hög kvalitet för både kvinnor och män. Utifrån det har vi formulerat en jämställdhetsutmaning; *Styr förväntningar och föreställningar utifrån könstillhörighet, snarare än den äldres behov, beslut om insatser?* Arbetet med HBTQ och mångfald handlar om att vi ska ha ett normkritiskt förhållningssätt i mötet med äldre och anhöriga genom hela handlägningsprocessen.

I praktiken handlar detta om att vi arbetat med att på olika sätt synliggöra förväntningar och föreställningar utifrån könstillhörighet samt vilka normer som styr vårt förhållningssätt gentemot målgruppen. Vi har bland annat arbetat med fallbeskrivningar, där alla fått samma fallbeskrivning men där könet på den äldre eller anhörige har varierat. Vidare har vi genomfört dokumentationsgranskningar med fokus på hur vi beskriver kvinnor och mäns behov samt hur vi bedömer insatserna. Vi har även analyserat könsuppdelad statistik och analyserat vår brukarenkät och anhörigenkät utifrån kön. I våra egna enkäter har vi lagt till möjligheten att välja *annat kön* vid frågan om kön. Som underlag för våra analyser tar vi del av forskning inom området.

VP-grupp 2 håller sig uppdaterade inom aktuell forskning och informerar övriga medarbetare på enheten. Under år 2019 har arbetsgruppen en punkt på APT där information och reflektionsfrågor tas upp. Bland annat diskuteras hur vi kan ställa frågor kring vilket pronomen den enskilde använder och vilken relation den äldre och dennes anhöriga har. I dagsläget arbetar VP-gruppen också med att ta fram en könsneutral och normkritisk intervjuguide att använda i möten med målgruppen, och den första versionen provas just nu av handläggarna i arbetsgruppen. Detta har resulterat i reflektion kring vårt bemötande och hur vi kan visa att enheten är öppen för mångfald och fri från diskriminering.

Våra bedömningar ska vara likställda, rättssäkra och oberoende av föreställningar om exempelvis kön, könsidentitet eller könsuttryck, sexuell läggning eller etnicitet. För att säkerställa detta har vi under en period haft en observatör under ärendedragningarna som observerat vilken information som lyfts fram som underlag för beslut samt vilka följdfrågor som deltagarna ställer. Observationerna visade att föreställningar om kön inte påverkar beslutsfattandet men att det kanske finns föreställningar som påverkar vilka frågor som ställs till den enskilde och anhöriga under hembesöket. Utifrån detta har vi bestämt att i slutet av

varje ärendedragning slumpvis välja ett ärende som vi ställer frågor kring utifrån en normkritisk checklista, för att uppmärksamma eventuella normativa föreställningar.

Beskriv hur ni arbetar med att öka tillgängligheten i er verksamhet så att alla, oavsett funktionsförmåga, ska kunna ta del av den.

Vår enhet är placerad i lättillgängliga och anpassade lokaler med ramper, hiss och ledstänger. Mötesrummen för besökare på förvaltningen är lättillgängliga och det finns även plats för större rullstolar och permobiler. Skyltar för vägledning till förvaltningen har punktskrift och möjlighet finns att använda hörslinga. Tillgänglighet för vår målgrupp berör också bemötande och att alla, oavsett funktionsförmåga, ska få tillgång till den information de behöver. Vi är hänvisade till att använda det centralt framtagna informationsmaterial för äldreomsorgen men utöver det försöker vi anpassa eventuella utskick från oss efter målgruppen. Exempelvis använder vi större teckenstorlek i brev och enkäter samt skriver ut det på gult papper med svart text för att det ska vara lättare att läsa. Vi har skapat egna stora gula visitkort då de visitkort som staden erbjuder har liten, svårläst text. Vid behov ändrar vi teckenstorleken i besluten så att den enskilde lättare ska kunna läsa dem. Vi kontaktar vid behov den äldre via telefon och läser upp utredningen eller annan nödvändig information. Vid möten använder vi teckentolk vid behov och har även tillgång till hörselhjälpmedel för att underlätta dialog när den enskilde har hörselnedsättning.

Ett annat sätt att öka tillgängligheten är att alla har den kunskap som krävs kring bemötande utifrån olika funktionsförmågor, fysiska som psykiska. Alla medarbetare får kontinuerlig fortbildning i demens och psykisk ohälsa för att på bästa sätt kunna möta den enskilde utifrån dennes förmågor och därigenom vara tillgänglig.

Redovisa kortfattat resultaten från era brukarundersökningar/ kunddialoger. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid (om möjligt de tre senaste åren), och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen.

För att fånga upp målgruppens upplevelse av vår verksamhet skickar vi ut brukarenkät och anhörigenkät. Vidare tar vi del av Socialstyrelsens brukarenkät för Normalm samt genomför dokumentationsgranskningar för att undersöka den enskildes delaktighet i utredningen. Frågorna i enkäterna revideras vid behov, exempelvis är några frågor tillagda eller omformulerade i anhörigenkäten och i dokumentationsgranskningen för 2018.

Varje VP-grupp analyserar resultaten utifrån deras respektive enhetsmål. Exempelvis analyseras anhörigenkäten av VP-grupp 4 med målet om anhörigstöd. Analys sker utifrån totalen och utifrån könsuppdelade svar; man och kvinna. Ingen av de svarande under perioden 2016-2018 har uppgett svarsalternativet annat kön. I dokumentationsgranskningen utgår vi från juridiskt kön. En sammanvägning av enkätsvaren och dokumentationsgranskningen ger underlag för uppföljning av våra enhetsmål och analysen skrivs ner i vår verksamhetsberättelse. Analysen ligger också till grund för nästkommande års utvecklingsområden som beskrivs i vår verksamhetsplan under respektive enhetsmål.

En annan form av kunddialog är de individuppföljningar som handläggarna i boendegruppen genomför på vård- och omsorgsboende. Resultatet kan delas upp per boende, vilket belyser kvaliteten på verksamheten. Detta är ett viktigt underlag för Äldreavdelningens

verksamhetsuppföljningar.

Nedan redovisas ett urval av resultaten från de olika enkäterna, dokumentationsgranskningen och resultat från individuppföljningar på samtliga boenden över tid.

Enhetens brukarenkät - Andel positiva svar i procent									
Fråga	2016			2017			2018		
	K	M	Totalt	K	M	Totalt	K	M	Totalt
Jag kan komma i kontakt med biståndshandläggaren	91	88	91	83	79	81	95	90	94
Jag får ett gott bemötande av biståndshandläggaren	97	94	96	93	95	94	82	97	97
Jag får den information jag behöver från biståndshandläggaren	78	100	88	85	90	87	80	80	82
Utredningen ger en bra beskrivning av min nuvarande situation	81	88	86	93	90	92	95	90	91
Biståndshandläggaren har lyssnat på mig och jag har därmed varit delaktig i utredningen	94	94	95	93	94	93	85	100	91
Jag upplever att samarbetet mellan distriktsköterska, biståndshandläggare och hemtjänst fungerar bra. (svarsalternativet vet ej är inte medräknat i resultatet)	82	92	87	78	93	86	100	100	100

Enhetens anhörigenkät - Andel positiva svar i procent						
Fråga	2016			2018		
	K	M	Totalt	K	M	Totalt
Jag har fått information om stöd jag kan söka från äldreomsorgen	75	82	78	45	90	70
De insatser vi har från äldreomsorgen motsvarar vårt behov av stöd	69	82	74	69	85	74
Jag upplever att samarbetet mellan distriktsköterska, biståndshandläggare och hemtjänst kring din närståendes vård och omsorg fungerar bra. (svarsalternativet vet ej är inte medräknat i resultatet)	92	85	89	62	88	76
Jag upplever ett respektfullt bemötande i kontakten med beställarenheten äldreomsorg.	-	-	-	72	95	80
Jag har fått frågan om vad mitt behov av stöd är.	-	-	-	47	80	61

Socialstyrelsens brukarenkät (Norrmalm) - Andel positiva svar i procent									
Fråga	2016			2017			2018		
	K	M	Totalt	K	M	Totalt	K	M	Totalt
Är handläggarens beslut anpassat efter dina behov	97	94	96	98	93	96	94	91	93
Hur trygg eller otrygg känns det att bo hemma med stöd från hemtjänsten	78	81	78	74	84	77	78	76	78
Fick du välja utförare av hemtjänst	80	79	80	83	82	83	83	83	82

Enhetens dokumentationsgranskning - Andel positiva svar i procent						
Fråga	2016			2018		
	K	M	Totalt	K	M	Totalt
Framgår den äldres anledning till ansökan?	-	-	67	71	79	75
Framgår den äldres uppfattning om sin situation? (denna fråga fanns inte med år 2016)	-	-	-	81	95	87

Individuppföljningar på vård- och omsorgsboende			
Fråga	2017	2018	2019
Har du möjlighet att påverka hur hjälpen genomförs?	80	75	87,1
Bemöter personalen dig på ett respektfullt sätt?	87	83	100

De äldre på Norrmalm upplever delaktighet och har möjlighet att påverka sina insatser.

De senaste tre årens resultat av brukarenkäten visar på att de äldre, både kvinnorna och männen, i hög grad upplever att utredningen ger en bra beskrivning av sin situation. Resultaten visar också hög delaktighet i utredningen men männen upplever i något högre grad än kvinnorna att de varit delaktiga i utredningen. År 2018 upplevde 100 % av männen att de varit delaktiga medan kvinnorna endast upplevde delaktighet i 85 % av fallen. I dokumentationsgranskningen framgår det att männens uppfattning om sin situation och männens anledning till ansökan i högre utsträckning framkommer i utredningen än kvinnornas. Att kvinnornas uppfattning om sin situation och att deras anledning till ansökan inte i lika hög grad framgår i utredningen kan vara en bidragande orsak till upplevelsen av delaktighet i utredningen. Socialstyrelsens brukarenkät visar dock att de äldre på Norrmalm, både kvinnorna och männen, upplever att beslutet är anpassat efter behov. Att utredningen ger en bra beskrivning av den äldres situation, att de äldre känner delaktighet i utredningarna och att beslutet är anpassat efter den äldres behov lägger grunden för att de äldre ska ha möjlighet att kunna påverka insatserna. Resultatet från individuppföljningarna visar att de äldre som bor på vård- och omsorgsboende upplever en ökad möjlighet att kunna påverka hur hjälpen genomförs. Vi arbetar just nu med att utforma arbetssätt för att granska inkomna genomförandeplaner, vilket syftar till att säkerställa den enskildes delaktighet i insatsernas

utförande såväl i ordinärt boende som på vård- och omsorgsboende.

De äldre på Norrmalm upplever ett gott bemötande

Enhetens brukarenkät visar att de äldre i hög grad upplever ett gott bemötande av biståndshandläggarna. Under år 2018 upplever dock kvinnorna inte i lika hög grad ett gott bemötande som tidigare år. Detta kan möjligtvis kopplas till upplevelsen av att vara delaktig i utredningen, där kvinnorna år 2018 upplevde en sämre delaktighet i jämförelse med tidigare år (se ovan). Individuppföljningarna visar att de äldre som bor på vård- och omsorgsboende upplever ett respektfullt bemötande från personalen på boendet.

De äldre upplever trygghet i det stöd som äldreomsorgen ger

Socialstyrelsens brukarenkät visar att de äldre känner sig mycket eller ganska trygga med att bo hemma med stöd från hemtjänsten. Enhetens brukarenkät visar att de äldre upplever att de får den information de behöver från handläggaren, vilket kan bidra till känslan av trygghet. Resultat kring frågan om information har dock minskat för både kvinnorna och männen år 2018 och här är utmaningen för oss att ta reda på vilken typ av information som de äldre saknar. De goda resultaten vad gäller äldres upplevelse av att vid behov kunna komma i kontakt med en handläggare ser vi också som en viktig del i upplevelsen av trygghet. En välfungerande samverkan kan också påverka upplevelsen av trygghet. De som uttrycker en åsikt i frågan anser att samverkan mellan biståndshandläggare, distriktsköterska och hemtjänst fungerar bra i hög grad.

Anhöriga får stöd och information men upplevelsen skiljer sig mellan könen.

Vår anhörigenkät visar att män som stöttar en närstående i högre grad upplever att de får stöd och information för egen del i jämförelse med kvinnor som stöttar en närstående. En anledning till detta kan vara att kvinnorna i endast 47 % av fallen uppger att de fått frågan om sitt behov av stöd medan motsvarande siffra är 80 % för männen. Kvinnorna uppger också i lägre grad än männen att de fått information om stöd de kan söka från äldreomsorgen. Männen upplever också i högre utsträckning att de insatser som äldreomsorgen ger motsvarar deras behov av stöd i jämförelse med kvinnorna. Upplevelsen av att få sitt behov av stöd tillgodosett är också avhängigt det bemötande man får och hur väl samverkan kring den närstående fungerar. Männen upplever ett respektfullt bemötande och att samverkan kring den närstående fungerar bra i högre utsträckning än kvinnorna. Om upplevelsen är att samverkan inte fungerar så kan det innebära ett extraarbete för den anhörige, i detta fall kvinnorna, som kan känna att denne måste ha ett samordnande ansvar för sin närstående.

I forskning på området framgår det att det är vanligare att män hjälper sina närstående med olika former av praktisk hjälp medan kvinnor istället hjälper den närstående med mer krävande och kroppsnära omsorg samtidigt som de ger praktisk hjälp. Könade normer kan också påverka förväntningar på omsorgen till den närstående där kvinnorna kan ställa högre krav på sig själva och ha svårare att förmedla sina önskemål kring äldreomsorgens insatser (Ulmanen, 2015). Detta kan vara en bidragande orsak till att kvinnor som stöttar en närstående inte upplever att de får stöd för egen del; att de insatser som är beviljade inte upplevs avlasta dem i det stöd som de ger sin närstående samt att det stöd de ger är mer krävande än det stöd männen ger sina närstående.

Utifrån ovanstående ser vi behov av att uppmärksamma eventuella föreställningar kring stödet till anhöriga utifrån ett genusperspektiv och med ett normkritiskt förhållningssätt, vilket vi

skrivit in som ett utvecklingsområde i vår verksamhetsplan år 2019.

Chef- och ledarskap

Beskriv din ledarskapsidé och hur du gör den känd och förankrad i organisationen.

Jag har haft en chefsroll på enheten sedan 2013 då jag började som biträdande enhetschef. Från februari 2019 är jag enhetschef. I båda mina chefsroller har jag tillämpat ett situationsanpassat ledarskap, där grundläggande komponenter är kommunikation, ansvar och delaktighet. Verksamhetsområdet är under ständig utveckling vad gäller lagstiftning, politisk inriktning och invånare med komplexa behov. Det ställer höga krav på att vi anpassar våra arbetssätt så att vi kan fortsätta bibehålla en hög kvalitet för målgruppen.

I arbetet med att anpassa verksamheten utifrån omvärldens skiftande krav och förutsättningar utgör kommunikationen till mina medarbetare ett viktigt verktyg. Tydlig kommunikation bjuder in till delaktighet och en vilja att ta ansvar. Jag som chef har ett ansvar att nå fram och medarbetarna har ett ansvar att kommunicera hinder och möjligheter. Jag har förtroende för att medarbetarna vill och kan påverka sin arbetssituation för att kunna nå resultat. Vilken form av ledarskap som krävs behöver anpassas efter medarbetarnas behov, vilket förutsätter flexibilitet och öppenhet. Målsättningen är att skapa förutsättningar för medarbetarna att genomföra sitt uppdrag genom att ta tillvara på idéer och vara tydlig med vad som inte är möjligt.

Hur jag förankrar min ledarskapsidé

Situationsanpassat ledarskap

När det framkommer signaler från medarbetare att det finns hinder för att uppnå våra mål lyssnar jag och gör en bedömning utifrån situationen. Jag bekräftas ofta i att medarbetarna är flexibla och villiga att pröva olika arbetsformer för att förändra och förbättra. Ibland behövs hjälp med en idé för att sätta igång en process och ibland är det tillräckligt att jag är lyhörd och fångar upp ett förslag som jag bekräftar.

Ett lyckat förslag var ett samarbete mellan två handläggare som innebar att båda hade ansvar för sina två områden gemensamt, vilket medförde en bättre arbetssituation för båda. Ett strukturerat upplägg över samarbetet ansvarade och utformade handläggarna själva. Gemensamma regelbundna avstämningar gav mig feedback på hur samarbetet utvecklades och jag bekräftade att deras upplägg gav resultat. Detta framgångsrika arbetssätt blev inspiration till vidareutveckling och så småningom det arbetssätt vi tillämpar idag.

Kommunikation

Flytten från egna rum till att arbeta i kontorslandskap i november 2017 skapade nya förutsättningar och arbetssättet med datumgrupper infördes. Detta ställde krav på ett ökat samarbete och det fanns behov av tydligare kommunikation och ökad kännedom om varandra. För att leda mot detta fick arbetsgrupperna på sina möten, som leds av biträdande enhetschef, välja ett dialogkort, med utgångspunkt från personalpolicyn, som kändes relevant att diskutera. Exempelvis diskuterades frågan: *hur kan vi inspirera varandra till att bli bättre på det vi gör i vardagen?* Efterföljande diskussioner öppnade upp för reflektion om nya arbetssätt, likheter och olikheter. Att få prata om frågor på ett personligt plan med koppling

till uppdraget bidrog till bättre kännedom om varandra. Övningen uppfattades som positiv av medarbetarna, reflektionen gav nya perspektiv och en ökad känsla av sammanhang. Utöver det fick även jag som chef information om vad vi behöver för att kunna utföra vårt uppdrag. En viktig lärdom som vi alla tog med oss är att öppenhet och kännedom om varandra skapar bättre förutsättningar för samarbete.

Ansvar och delaktighet

Nuvarande VP-grupper var tidigare utformade som arbetsgrupper med fokus på områden, som exempelvis *juridikgruppen* och *aktgranskningsgruppen*. För att våra enhetsmål skulle förankras bland medarbetarna föreslog jag en förändring av arbetet med verksamhetsplanen. Arbetsgrupperna döptes om till VP-grupper för att tydligare koppla utvecklingsarbetet till enhetsmålen. Mitt mål, att medarbetarna, utöver delaktighet och ansvar, känner ett sammanhang mellan politiska mål, verksamhetens mål och det dagliga arbetet har gett ett gott resultat.

Jag tycker att det är angeläget att fortsätta driva och utveckla samverkan med hemtjänstutförare och primärvård på Norrmalm och att handläggarna är delaktiga i dialogen. Det är handläggarna som dagligen kommunicerar med våra samverkansparter kring den enskilde och dennes behov och det är en stor vinst att de ansvarar för dialogen med ett övergripande perspektiv.

Redogör för hur du som ledare utvärderar och utvecklar ditt ledarskap.

Att arbeta med och analysera resultatet av medarbetarenkäten ger en utvärdering av organisationen och ledarskapet. Resultatet från ledarskapsrapporten nedan speglar vad jag behöver arbeta med, förtydliga och stärka i mitt ledarskap. Urvalet från ledarskapsrapporten har jag gjort utifrån min ledarskapsidé som jag beskrivit den ovan.

Ledarskapsrapport 2017-2019			
Fråga	2017	2018	2019
Min chef är tydlig med vilket ansvar och vilka befogenheter jag har.*	100	91	-
Min chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete.**	-	-	85
Vi har tydliga mål på min arbetsplats*	100	64	-
Jag är insatt i min arbetsplats mål**	-	-	95
Min chef skapar bra förutsättningar för delaktighet på möten*	100	73	-
Min chef skapar bra förutsättningar för delaktighet **	-	-	83
* 2017-2018, ** 2019			
0-44: Utvecklingsbehov, 45 -69: Förbättringspotential, 70-100: Förvalta och förädla			

Ledarskapsrapporten visar att resultaten är bättre 2019 än föregående år. Från att enheten haft en stabil ledningsstruktur under en längre tid har förändringarna i ledning och byte av kontorslokaler, nytt arbetssätt och personalomsättning troligtvis påverkat resultaten 2018. Trots det har vi lyckats bra med att skapa förutsättningar för engagemang och delaktighet, likaså förståelse av måluppfyllelse.

Utvärdering av ledarskapet sker kontinuerligt i olika forum på enheten. APT-möten och kompetensforum är två mötesformer där det finns möjlighet för medarbetare att lyfta frågor

som är betydelsefulla för både verksamheten och arbetsmiljön. Genom att lyssna till medarbetarna som är verksamhetsnära i det dagliga arbetet får jag information om vad som händer i verksamheten.

Att analysera synpunkter, klagomål och avvikelser ger också kännedom om vad jag behöver driva för frågor. Det kan till exempel handla om att vår målgrupp önskar att tillgängligheten till enheten förbättras och utifrån det kan jag driva förändringsprocesser.

Genom medarbetarsamtalen får jag svar på hur jag uppfattas i mitt ledarskap. Under året erbjuds medarbetarna uppföljning av medarbetarsamtalet och individuell arbetsledning. Syftet är att följa upp önskade utvecklingsinsatser under året och att lyfta sådant som är aktuellt i den nuvarande arbetssituationen. Syftet är att den enskilda medarbetaren får mer än ett tillfälle att lyfta frågor enskilt med närmaste chef, vilket ger en kontinuerlig utvärdering av mitt ledarskap.

Mitt mål är att utveckla och reflektera över ledarskapet regelbundet. Detta gör jag bland annat med hjälp av de utbildningar som erbjuds i regi av Stockholms stad. Genom åren har jag till exempel tagit *Chefskörkortet* och gått tvådagarsutbildningen *Arbetsglädje i äldreomsorgen*, där jag bland annat fick verktyg för möteteknik och övningar för att skapa delaktighet och samarbete. Särskilt vill jag lyfta *Stockholms stads ledarutvecklingsprogram* som jag gick under år 2017, där jag arbetade med styrkor och utvecklingsområden i mitt ledarskap. Ledarutvecklingsprogrammet gav ökad självkännedom och ökad medvetenhet om mitt ledarskap. Under 2019 genomförde jag Talent Q tester. Testerna gav bra återkoppling på mina drivkrafter, styrkor och förmågor. Resultatet och muntlig återkoppling gav användbar insikt om faktorer som påverkar mig, prioriteringar och vad jag behöver för att vara mest effektiv.

Stadsdelsdirektören på förvaltningen sammankallar förvaltningens alla chefer till möte en gång i månaden. Aktuella ämnen tas upp, frågor diskuteras och mål formuleras utifrån ett ledarperspektiv. Mötet ger kompetensutveckling, samhörighet med andra chefer inom förvaltningen och kunskap som leder till en likvärdig styrning gentemot förvaltningens medarbetare. Äldreförvaltningen sammankallar äldreomsorgens beställarchefer till möte en gång per månad. Aktuella frågor inom verksamhetsområdet tas upp, information om vad som är på gång i staden och nya direktiv och mål förmedlas. Mötesformer med andra chefer för med sig en dialog som är värdefull både för utveckling och för utvärdering i mitt eget ledarskap.

Beskriv hur du som chef/ledare försäkrar dig om att medarbetarna är införstådda med verksamhetens syfte och mål och ser sin del i måluppfyllelsen.

Kännedom om enhetens mål uppfattar jag som hög på enheten, vilket återspeglas i resultatet från medarbetarenkäten (se avsnitt *Medarbetare*). Resultatet tror jag beror på det förändrade arbetssätt för verksamhetsplanen där medarbetarna ingår i VP-grupper kopplade till enhetsmålen. Medarbetarna tar ansvar för och genomför utvecklingsprocesser kopplade till enhetsmålen på ett utmärkt sätt. Återkoppling och uppföljning av VP-gruppernas arbete följs upp på APT så att samtliga medarbetare blir delaktiga i verksamhetens syfte och mål. Utöver VP-grupperna ser jag mötesformen kompetensforum som en möjlighet för medarbetarna att lyfta relevanta frågor och utvecklingsområden kopplade till verksamhetens måluppfyllelse.

Beskriv hur du som chef/ledare skapar förutsättningar för och tar vara på intresse, engagemang och kompetens hos medarbetarna.

Jag och biträdande enhetschefer är lyhörda för om det finns ett intresse för exempelvis en övergripande fråga eller att arbeta mer strukturerat kring dagliga verksamhetsnära processer. I medarbetarsamtalen framkommer det om medarbetaren har ett särskilt engagemang, intresse eller kompetens. Medarbetare ges om möjligt chansen att arbeta med ett enhetsmål som berör det specifika ämnet. För att skapa bästa förutsättningar för lärande och delaktighet är min uppfattning att ett fördjupat intresse leder till en drivkraft som är viktig för utveckling.

En form av vidareutveckling i yrkesrollen är när en handläggarroll behöver tillsättas i boendegruppen eller teamet. Alla ges möjlighet till en intresseanmälan och beslut om vem som byter grupp tas av chefer. Valet görs utifrån kompetens och erfarenhet på enheten. Tillsättandet av en mentor är ett annat exempel på hur vi tillvaratar kompetens och möjliggör utveckling på enheten.

Vi är måna om att kompetens från tidigare arbetslivserfarenheter tas tillvara. Ett exempel är att en medarbetare som tidigare har arbetat på Äldre Direkt är vår enhets kontaktperson i samverkan med dem. Enhetens kompetensforum skapar förutsättningar för att tillvarata och sprida kunskaper inom arbetsgruppen.

Nya medarbetare är en tillgång när det kommer till utveckling och vi är noga med att under introduktionen berätta att vi gärna tar del av synpunkter och reflektioner som de har den första tiden.

Beskriv hur du som chef/ledare skapar möjligheter för lärande i organisationen och hur ni arbetar med kompetensutveckling utifrån identifierade behov.

En viktig uppgift är att stödja och uppmuntra medarbetarnas kompetensutveckling. Frågan om kompetensutveckling lyfts årligen på varje medarbetarsamtal. Utifrån svaren uppdateras enhetens kompetensplan. Chefer är ansvariga för att fylla i och uppdatera vilka utbildningar medarbetarna gått samt vilka kompetensområden de önskar utveckla.

Vi chefer presenterar utbildningar och föreläsningar på allmänna möten och via mail och medarbetarna har själva tillgång till stadens utbildningar. Medarbetaren väljer och genomför en utbildning som stämmer överens med den plan för lärande och utveckling som upprättats. Efter en avslutad utbildning delar medarbetaren med sig av innehållet till övriga medarbetare. På kompetensforum, APT och planeringsdagar ges utrymme för diskussion och arbete kring kvalitet, förbättring och utveckling vilket skapar möjlighet till internt lärande.

Utöver den individuella kompetensplanen upprättas en enhetsövergripande kompetensplan. Utvecklingsområden i verksamhetsplanen och övriga krav på kompetens markeras i den övergripande planen. Flera utbildningar ingår i introduktionen, exempelvis webbutbildning i demens. År 2018 kom en ny förvaltningslag och medarbetare fick därför juridisk handledning i syfte att få fördjupade kunskaper gällande lagstiftning. Utöver det har enheten vid behov intern handledning med juridiska avdelningen inom Stockholms stad och prenumererar även på JP socialnet som innehåller samlade domar och rättsfall. Domar och rättsfall som är speciellt intressanta för enheten går igenom kontinuerligt vid möten under året. Ärendedragningar är även ett viktigt forum för lärande. Alla handläggare har extern handledning en gång per månad. Genom en professionell handledare och allas aktiva

deltagande i gruppen, erhålls ny kunskap som är värdefull för att utveckla den egna yrkesrollen.

Ovanstående arbete upprätthåller en rättssäker och respektfull myndighetsutövning, god kännedom om målgruppen samt kunskap om gällande lagstiftning.

Medarbetare

Beskriv vilken värdegrund/gemensamma förhållningssätt ni har i er verksamhet. Beskriv hur den/de förankras och levandegörs i organisationen.

Stockholms stads personalpolicy lägger grunden för hur vi förhåller oss till varandra. Vi införlivar personalpolicyn genom att kontinuerligt arbeta med respektfullt bemötande gentemot varandra, kommunikation och förtroende för varandras kompetens. Arbetssättet innebär en hög grad av samarbete och vi har därför sett behov av att diskutera frågor kring jämlikhet och arbetsmiljö. Exempelvis fördes diskussioner utifrån personalpolicykort som rörde jämlikhet och bemötande inom organisationen på ett APT. Medarbetarna fick skriva ner sina reflektioner, vilka sedan sammanställdes. Resultatet inbegrep ett antal värdeord, som *förtroende*, *respekt* och *kommunikation*. Detta presenterades för medarbetarna som fick diskutera vad dessa värdeord innebar och hur vi kan arbeta med värdeorden i praktiken. Sammanställningen av medarbetarnas reflektioner nedan är våra gemensamma förhållningssätt.

Förtroende

Vi visar förtroende för varandras kompetens och bemöter våra kollegors åsikter och reflektioner på ett ödmjukt och prestigelöst sätt. Vi litar på att våra kollegor gör sina arbetsuppgifter och kontrollerar inte varandras arbete. Vi visar förtroende gentemot våra kollegors kompetens genom att be om hjälp vid behov.

Ansvar

Vi tar ansvar för att ta reda på information vi saknar och utvecklar vår kompetens vid behov. Vi låter varandra ta ansvar och lyfter varandra i våra respektive ansvarsområden. Vi tar vårt respektive ansvar att göra så gott vi kan med de arbetsuppgifter vi är tilldelade.

Respektfullt bemötande

Vi lyssnar på varandra, utan att ha en förminskande attityd eller ett negativt kroppsspråk. Vårt bemötande präglas av vänlighet, ärlighet och öppenhet för olikheter. Vi har förståelse för att våra kollegor varierar i sitt mående, men var och en gör sitt bästa för att hålla en god ton under hela arbetsdagen. I kontorslandskapet ger vi varandra arbetsro och utesluter ingen från gemenskapen.

Hjälpksamhet

Vi är tillgängliga för frågor vid behov och avsätter tid för varandra. På vår enhet månar vi om varandra och vågar fråga hur våra kollegor mår.

Kommunikation

Vår kommunikation sinsemellan präglas av tydlighet, såväl från chefer som från medarbetare. Den kunskap vi har och fått till oss delger vi med varandra, så att den kommer hela enheten

till gagn. Eventuella kommunikationssvårigheter lyfter vi i dess linda – innan de hinner bli problem. Vi ger positiv feedback och konstruktiv kritik.

Förankring av gemensamma förhållningssätt

För att skapa förutsättningar för *kommunikation*, *hjälpksamhet* och *respekt* för varandras olikheter behövs möjligheter till trevliga stunder tillsammans. Vi har flera forum för exempelvis friskvårdsarbete, samarbetsövningar och roliga aktiviteter som frukostklubb och fredagsdisco, där det senare innebär femton minuters dans i samband med lunchtid på löningsveckornas fredagar. Vi har en festkommitté som planerar aktiviteter kontinuerligt under året och våra två friskvårdscoacher utformar en friskvårdplan varje termin. Att skapa en sammanhållning i arbetsgruppen bidrar till att vi får *förtroende* för varandra. Medarbetare har möjlighet att ta *ansvar* efter intresseområde inom bland annat VP-grupper samt möjlighet att fördjupa sig som resursperson inom ett särskilt område.

Beskriv hur ni arbetar med frågor kring jämställdhet, mångfald samt tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning utifrån ett arbetsgivarperspektiv.

Vi arbetar för jämställdhet, mångfald och tillgänglighet, både för våra anställda och i rekryteringsprocessen. Vi ser mångfald i arbetsgruppen som berikande inom vår verksamhet. Olika erfarenheter, bakgrund och kompetens ökar vår gemensamma förmåga att reflektera ur olika perspektiv, vilket kommer till användning såväl vid handläggning i enskilda ärenden som när rutiner och arbetssätt upprättas.

I rekryteringsprocessen använder vi kompetensbaserad rekrytering; ett verktyg för att behandla alla sökande likvärdigt och minimerar risken att diskriminering förekommer. Vi är medvetna om att vi var och en bär på föreställningar och i intervjuer är vi alltid fler än en person som intervjuar.

För de som redan har en anställning på enheten försöker vi chefer att fånga upp hinder i den fysiska arbetsmiljön. Jag och biträdande enhetschefer utför arbetsmiljöronder tillsammans med enhetens skyddsombud. Enhetschef och fackliga representanter träffas i samverkansmöten för diskussion kring den fysiska och psykosociala arbetsmiljön. Vår enhet är placerad i förvaltningens lättillgängliga lokaler, men vi är väl medvetna om att ett öppet kontorslandskap kan innebära svårigheter. Vi tar exempelvis hänsyn till medarbetare som har behov av en avskild placering, exempelvis att inte ha kollegor både framför och bakom sig. Diskussion kring vilket förhållningssätt vi önskar i vår öppna kontorsmiljö lyfts regelbundet i olika mötesformer, både på enhetsnivå och på förvaltningen. Vi har bärbara datorer och personliga telefoner vilket möjliggör en flexibel arbetsplats, både i olika utrymmen på kontoret och hemifrån om arbetet tillåter.

På APT har vi lyft Stockholm stads program för ett jämställt Stockholm 2018–2022, Stockholm stads personalpolicy och diskrimineringslagen. Vi är informerade om samarbetsytan *Lika rättigheter och möjligheter på jobbet* och kommer att arbeta med arbetssättet *aktiva åtgärder mot diskriminering*.

Beskriv hur ni arbetar för ett aktivt medarbetarskap, där medarbetare medverkar i utveckling av verksamheten.

Vår verksamhets viktigaste verktyg för att nå utveckling är medarbetarnas delaktighet. Nedan beskrivs hur vi arbetar för att medarbetarna aktivt ska delta i verksamhetens utveckling.

Utveckling i riktning mot måluppfyllelse

Medarbetarna är via VP-grupperna delaktiga i att utveckla verksamheten, vilket skapar engagemang då de har inflytande i att påverka processer för att nå våra mål. Under året arbetar medarbetarna löpande med enhetsmålen och följer i slutet av året upp hur väl målen har uppnåtts. Resultatet är att våra enhetsmål och åtaganden är levande i det dagliga arbetet. Genom att arbeta strukturerat och med fokus på enhetsmålen har de politiska mål som är satta för äldreomsorgen blivit tydligare kopplade till hur medarbetarnas arbete bidrar till att nå dessa mål.

Delaktighet vid extern samverkan

Vår struktur för samverkan med externa aktörer innebär att alla medarbetare är delaktiga i planering och utförande av samverkansmöten. Handläggarna arbetar tillsammans i grupper om två till tre handläggare med samverkansparterna fördelade mellan grupperna. De ansvarar för att boka in samverkansmöten med de tilldelade samverkansparterna en gång per termin samt föra minnesanteckningar. Handläggarna redovisar informationen från samverkansmötet för övriga medarbetare så att den kommer alla till del. Genom detta har arbetet med samverkan förankrats och alla på enheten är aktivt delaktiga i utvecklingsarbetet i verksamheten.

Kompetensforum

Medarbetarna är högst delaktiga i mötesformen. Handläggarna skriver upp cirka 80 relevanta verksamhetsfrågor per år i den gemensamma excelfilen. Detta visar att det finns ett engagemang och en ambition att bidra till en bättre verksamhet för vår målgrupp.

Internavvikelser

Enhetens rutin för internavvikelser (se mer information under avsnittet *Utveckling*) ger medarbetarna möjlighet att påtala brister och sårbarheter i verksamheten. Avvikelserna tas upp på gemensamma möten där medarbetarna ges möjlighet att diskutera orsaker och åtgärder. Detta ger kontinuerliga tillfällen över hela året där medarbetarna kan bidra till enhetens utvecklingsarbete utifrån påtalade behov.

Redovisa kortfattat resultaten från den senaste medarbetarundersökningen. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid (om möjligt de tre senaste åren), och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen.

Medarbetarenkäten är ett viktigt verktyg i arbetsmiljöarbetet, där vi gemensamt lyfter de områden som behöver förbättras respektive vårdas. En handlingsplan upprättas utifrån medarbetarnas reflektioner som ligger till grund för arbetsmiljöarbetet under kommande år. Under 2018 valdes förbättringsområdena *respekt, arbetsituation* samt *delaktighet och effektiva möten*. Områden att vårda var *utveckling i det dagliga arbetet, samarbete med andra*

och att kunna vända sig till sin chef vid behov. VP-grupp 5, som arbetar med arbetsmiljöfrågor, diskuterar möjliga arbetssätt utifrån handlingsplanen och planering och genomförande av dessa. Denna arbetar också med styrdokumentet *Stockholms stads handlingsplan för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndshandläggare*.

Utöver den centralt framtagna medarbetarenkäten skickar vi ut anonyma enkäter digitalt när behov finns av tätare uppföljningar än en gång per år eller när frågor som varit centrala för vårt arbetsmiljöarbete är borttagna från medarbetarenkäten. Ett exempel är när vi under 2018 utformade en ny mötesstruktur utifrån enhetens handlingsplan. Frågor kring detta saknades i medarbetarenkäten 2019 varpå uppföljning skedde genom en egen digital enkät.

Resultat medarbetarenkät 2017-2019

Nedan presenteras resultatet från medarbetarenkäterna som skickades ut under åren 2017, 2018 och 2019. I första tabellen presenteras AMI (aktivt medskapandeindex) och delindex för motivation, ledarskap och styrning. Den andra tabellen berör specifika frågor i medarbetarenkäten med utgångspunkt från handlingsplanen 2018. Resultaten i tabellerna baseras på de som har angett ett positivt svar, det vill säga 8-10 på en tiogradig skala eller 4-5 på en femgradig skala. I bilden redovisas resultatet av vår senaste egna digitala enkät från april 2019.

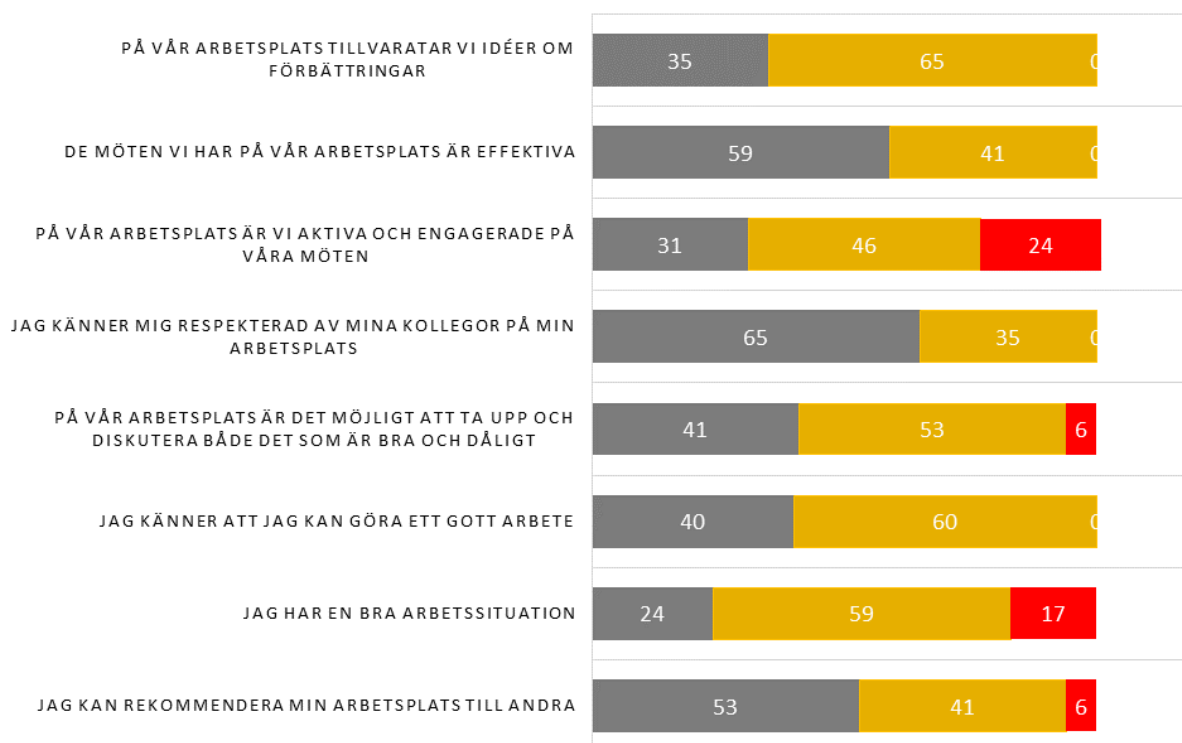
AMI och delindex			
Index	2017	2018	2019
AMI - aktivt medskapandeindex	87	77	83
Motivation - delindex	84	76	78
Ledarskap - delindex	88	77	86
Styrning - delindex	88	78	86

Medarbetarenkät - redovisning av resultatet för specifika frågor.			
Fråga	2017	2018	2019
Jag är insatt i min arbetsplats mål	100	92	100
Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt	88	60	82
Jag tar egna initiativ till att utveckla min kompetens utifrån verksamhetens behov	96	79	83
Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete	80	80	87
På min arbetsplats prövar vi nya arbetssätt för att utveckla verksamheten.	100	100	87
På vår arbetsplats tillvaratar vi idéer om förbättringar	88	67	-
Min chef är öppen för nya idéer och förslag	-	-	87
De möten vi har på vår arbetsplats är effektiva	44	32	-
På vår arbetsplats är vi aktiva och engagerade på våra möten	84	60	-
På vår arbetsplats arbetar vi aktivt för medarbetarnas likarättigheter och möjligheter.	-	-	82

Medarbetarenkät - redovisning av resultatet för specifika frågor.			
På min arbetsplats finns ett tydligt ställningstagande i ord och handling mot trakasserier	96	72	-
På min arbetsplats behandlas alla med respekt	84	79	79
Jag känner mig respekterad av mina kollegor på min arbetsplats	88	83	-
På vår arbetsplats är det möjligt att ta upp och diskutera både det som är bra och dåligt	84	64	-
Jag ser fram emot att gå till arbetet	92	64	65
Jag känner att jag kan göra ett gott arbete	76	56	-
Jag har en bra arbetssituation	84	44	52
Jag kan rekommendera min arbetsplats till andra	100	40	78

ENKÄT APRIL 2019

■ Svar 8-10 ■ Svar 5-7 ■ Svar 1-4



Aktivt medskapandeindex

Värdet för AMI sjönk mellan år 2017 och 2018 för att sedan höjas till enkäten för 2019. Samtliga delindex är fortsatt lägre än enhetens höga resultat år 2017. Vi tror att bidragande orsaker kan vara förvaltningens flytt till öppet kontorslandskap under slutet av 2017, ett nytt arbetssätt samt en hög personalomsättning (40%) under 2018. Dessa förändringar kan ha lett till instabilitet i arbetsgruppen. Vi kan se av resultatet att arbetsmiljöarbetet under år 2018

kring arbetssituation, respekt och delaktighet har gett ett förbättrat resultat. Dock har vi fortsatta utvecklingsområden, i synnerhet inom området motivation.

Kännedom om mål och utveckling av verksamheten

Medarbetarenkäten visar på ett högt resultat vad gäller att vara insatt i enhetens mål, att lära nytt och utvecklas i det dagliga arbetet samt att ta initiativ till att utveckla sin egen kompetens. Arbetet i VP-grupper som är tydligt kopplade till enhetens mål kan vara en bidragande faktor till det goda resultatet. Det höga antalet nyanställningar under 2018 kan ha lett till en ökad upplevelse över enheten vad gäller att lära nytt i sitt dagliga arbete. Vi har fortsatt höga resultat i att prova nya arbetsätt för att utveckla verksamheten.

Delaktighet och effektiva möten

I 2018 års medarbetarenkät sjönk medarbetarnas upplevelse av att idéer om förbättringar tillvaratas. I vår efterföljande handlingsplan fördes en diskussion kring hur saker beslutas på arbetsplatsen. Det som framkom var att frågor ofta kom upp och diskuterades samt beslutades under ett och samma möte vilket gjorde att alla inte kände delaktighet och att alla idéer inte kom fram. Vi såg därför behov av att hitta nya sätt att främja alla medarbetares delaktighet och involvera dem i beslut på arbetsplatsen samt möjliggöra att synpunkter och förbättringsförslag lyfts på olika sätt. Vi har exempelvis utökat användandet av digitala anonyma enkäter samt växlat mellan helgruppsdiskussioner och bikupediskussioner. I vår egen enkät för 2019 hade de positiva svaren minskat, men ingen hade till skillnad från året innan gett ett negativt svar. I medarbetarenkäten 2019 fanns frågan om att chefen är öppen för nya idéer och förslag vilket gett ett högt positivt svar. Det väcker frågor kring hur medarbetarna upplever att deras idéer om förbättringar tas tillvara av kollegor. Vi ser ett utvecklingsområde i att ta reda på vad det är som ligger bakom de olika resultaten.

En åtgärd i handlingsplanen under 2018 handlade om att se över våra mötesformer och upprätta en ny mötesstruktur. Alla medarbetare gjorde gruppvis en översyn över alla mötesformer genom att svara på frågor som bland annat berörde syfte och önskad frekvens för mötena samt hur delaktigheten upplevdes. Medarbetarna fick även lämna förslag på effektivisering och andra förbättringar, vilket resulterade i en ny mötesstruktur. Uppföljningen, genom vår egen enkät i april 2019, visade att upplevelsen av att våra möten är effektiva har ökat, men att andelen positiva svar kring att vi är aktiva och engagerade på våra möten har minskat. I handlingsplanen för 2019 kommer vi att arbeta vidare med delaktighet på våra möten.

Arbetsituation, lika rättigheter och respekt

Att känna sig respekterad av kollegor och chef, känna att man kan lyfta både det som är bra och dåligt samt ett aktivt arbete med lika rättigheter och möjligheter är en central del av enhetens arbetsmiljö. Trots fortsatt höga resultat är svaren något lägre mellan år 2017-2018. Därför var detta ett fokusområde i arbetsmiljöarbetet under år 2018.

Att ha ett respektfullt bemötande kan innebära olika saker för olika personer, och när medarbetare och chefer är nya inför att arbeta med varandra kan situationer uppstå som inte upplevs som respektfulla. Under år 2018 och 2019 har vi arbetat aktivt med samarbetsövningar och trivselhöjande aktiviteter, kommunikationsövningar kring respekt och lika rättigheter samt friskvårdsaktiviteter. Enkätresultaten visar att vi behöver fortsätta arbeta aktivt kring vårt förhållningssätt gentemot varandra.

Ett ytterligare utvecklingsområde är arbetssituationen på enheten vars resultat överlag har gått ner under perioden. Arbetsbelastningen för de erfarna handläggarna har varit hög, både på grund av täta introduktioner av nya medarbetare och på grund av att nyanställda har behövt avlastning och stöd i handläggningen. Under 2018 infördes därför funktionen mentor för att dels avlasta ordinarie handläggare i introduktionen av nyanställda samt att fungera som en långsiktig mentor för nya medarbetare. Vi har även arbetat aktivt med Stockholms stads handlingsplan med fokus på att avlasta handläggare och chefer från administrativa uppgifter.

Vi tror att resultaten kring arbetssituationen och resultaten kring respekt och lika rättigheter kan påverka varandra i nedåtgående trend. För att förbättra arbetsmiljön inom dessa områden är det därför viktigt att ta ett helhetsgrepp kring frågorna ovan och identifierar paralleller och gemensamma förklaringsmodeller som visar riktningen för vårt fortsatta arbete.

Resultat och analys

Redovisa kortfattat resultat från förra årets uppföljningar, som visar på hur väl ni har lyckats i ert uppdrag att skapa önskat resultat för målgruppen. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid (om möjligt de tre senaste åren), och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen.

Enhetens verksamhetsplan är vägledande för vårt förbättringsarbete och arbetet följs upp i tertialrapport 1 (T1), tertialrapport 2 (T2) och verksamhetsberättelse (VB). Uppföljningarna i VB består av aktiviteter som ska genomföras under året samt indikatorer, det vill säga mått som påvisar hur väl enhetens åtaganden är uppfyllda. De flesta indikatorer baserar sig på frågor från Socialstyrelsens eller enhetens brukarenkät. Vi mäter även resultat utifrån domar samt synpunkter och klagomål. Den efterföljande analysen av indikatorer och genomförda aktiviteter visar enhetens måluppfyllelse och lägger en grund för fortsatt utvecklingsarbete.

Verksamhetsberättelsen för år 2018 visar att vi generellt har en hög måluppfyllelse. Samtliga planerade aktiviteter har genomförts. Alla indikatorer i verksamhetsplanen har helt eller delvis uppnåtts i slutet av året.

Enhetens uppföljningar år 2016 – 2018

I tabellen nedan visas en sammanställning av våra enhetsindikatorer som har fokus på resultat för målgruppen. Vissa av de indikatorer som vi mätte i verksamhetsberättelsen år 2018 finns inte med i verksamhetsberättelserna år 2016 eller 2017, eftersom våra enhetsmål var formulerade på ett annat sätt då. I tabellen nedan saknas därmed vissa värden för denna period. Under 2018 genomfördes en jämställdhetsanalys av resultatet, varpå vi där det är möjligt har analyserat hur väl vi uppnått resultatet totalt samt för kvinnor respektive män. Årsmål 2018 representerar det värde som vi anser indikerar på att enhetsmålet är uppfyllt.

Enhetsindikatorer och uppfyllelse							
Enhetsmål 2018	Indikatorer 2018	2016	2017	2018			Årsmål 2018
				K	M	Totalt	
Äldre har individuellt anpassade insatser av god kvalitet	Andel äldre som upplever att handläggarens beslut är helt eller delvis anpassat efter hens behov	-	-	91	94	93,08	75
Äldre är delaktiga och har möjlighet att påverka sin vardag	Andel äldre som varit delaktiga i valet av hemtjänstutförare	-	-	83	83	81,92	75
	Andel äldre som upplever att de varit delaktiga i utredningen	94,74	93,62	85	100	93,94	95
Äldre är trygga med det stöd som äldreomsorgen ger	Andel äldre som känner sig trygga att bo hemma med stöd från hemtjänsten	-	-	78	76	78,08	75
	Andel äldre som upplever att samarbetet mellan biståndshandläggare, hemtjänst och distriktssköterska fungerar bra	-	53,19	60	50	54,55	55
Anhöriga har stöd och information	Andel anhöriga som upplever att de får stöd för egen del	73,47	-	68,96	85	74,51	75
Äldre som utsätts för våld eller hot om våld uppmärksammas och erbjuds stöd	Andel äldre som får den information de behöver från biståndshandläggare	87,72	87,23	80	80	81,82	100
De äldre får likställda bedömningar	Andel domar som är i linje med nämndens beslut efter överklagan	64,52	83,72	-	-	80,3	80
	Andel synpunkter och klagomål som berör dokumentationen där enheten brustit.	0	11,11	-	-	0	0
Enheten är tillgänglig och har gott bemötande fritt från diskriminering	Andel äldre som upplever att de kan komma i kontakt med biståndshandläggare	91,07	80,85	95	90	93,94	90
	Andel personer som upplever att de fått ett gott bemötande i kontakt med enheten	96,49	93,62	81,63	96,66	86,9	90

Grönt = årsmålet är uppfyllt, Gult = årsmålet är delvis uppfyllt

Individuellt anpassade insatser och delaktighet

Vi kan genom analyser av vår brukarenkät och dokumentationsgranskning se att vårt arbete med individuellt anpassade insatser och delaktighet gett ett mycket bra resultat. Ett aktivt arbete med uppföljningar och nyprövningar i enskilda ärenden samt implementering av

ramtidsbeställningar har varit en del av detta arbete. Ett utvecklingsområde är, som tidigare nämnts, ett strukturerat arbetssätt för granskning av genomförandeplaner för att säkerställa att de äldre varit delaktiga i planeringen av insatserna. Ett annat är de äldres upplevelse av delaktighet i utredningen, där vi uppnår årsmålet för männen, men inte för kvinnorna. Dokumentationsgranskningen för år 2018 visar på att kvinnornas uppfattning om sin situation och anledning till sin ansökan inte i lika hög grad framgår i utredningen som männens vilket kan påverka upplevelsen av delaktighet. Därför använder vi vår normkritiska checklista för att lyfta skillnader i hur vi formulerar oss i utredningen beroende på den enskildes könstillhörighet.

Trygghet, information och stöd vid våldsutsatthet

Vi har delvis uppnått årsmålet om att äldre ska vara trygga med det stöd som äldreomsorgen ger. Enheten har sedan maj 2018 kunnat erbjuda insatsen tryggt mottagande i hemmet i samband med utskrivning från sjukhus, vilket syftar till att öka tryggheten i samband med hemkomst. Vi ser att våra väl uppbyggda samverkansformer underlättar samarbetet i enskilda ärenden där multiprofessionellt arbete har inletts vid behov, vilket leder till trygghet för våra äldre. Vi uppfyller inte helt vårt årsmål för andelen äldre som upplever att samarbetet mellan olika professioner fungerar bra. Årsmålet uppnås för kvinnorna, men inte för männen. I en vidare analys av resultatet kan vi dock se att 40 % av kvinnorna och 50 % av männen svarar ”vej ej” på frågan vilket vi ser som en indikation på att den enskilde varken tycker att samverkan fungerar bra eller dåligt. Enligt Inspektionen för vård och omsorg (2018) hänger en välfungerande samverkan tätt ihop med upplevelsen av trygghet för personer med behov av stöd från flera vårdgivare och verksamheten. Det visar att vi behöver fortsätta arbeta för en strukturerad samverkan med våra samverkansparter, då det resulterar i ett gott samarbete och leder till trygg omsorg för enskilda personer.

Vi uppnår inte helt årsmålet om att den enskilde får den information som behövs, vilket är indikatorn för enhetsmålet om stöd till våldsutsatta. Det är svårt att bedöma om enhetsmålet är uppnått utifrån indikatorn då frågan är tolkningsbar utifrån den enskildes behov av information. Vidare är den svårtolkad för oss då den gäller all information som enheten lämnar till den enskilde, bland annat om våld i nära relation. Vi har dock under 2018 arbetat med att äldre som utsätts för våld eller hot om våld uppmärksammas och erbjuds stöd. Dels har vi haft tema våld i nära relation under en samverkanskonferens med primärvård och hemtjänst, dels bjudit in förvaltningens relationsvårdshandläggare till ett kompetensforum för utbildning i lokala rutiner och samtalsstödet FREDA-kortfrågor. Medarbetarna har också deltagit i flertalet utbildningar under året kring våld i nära relation och vi ser att reflektioner kring vad våld kan innebära och möjliga sätt att hantera dessa typer av ärenden utvecklas kontinuerligt på enheten.

Vi uppnår målet om att anhöriga har stöd och information för männen, men inte för kvinnorna. Vår analys av indikatorn går att läsa om i avsnittet *Brukare*.

Likställighet, tillgänglighet och frihet från diskriminering

Vi uppnår enhetsmålet om likställda bedömningar i båda våra indikatorer. Andelen domar som går i linje med nämndens beslut har ökat sedan 2016, vilket vi ser som ett tecken på att våra bedömningar är rättssäkra och följer lagar, riktlinjer och rättspraxis.

Juridikhandledningen, förändrad delegationsordning och våra ärendedragningar är troligen bidragande faktorer till det goda resultatet. Ovanstående hänger också ihop med att enheten

under 2018 inte hade några synpunkter och klagomål vad gäller dokumentation, då juridikhandledningen också behandlade delar kring detta.

Som en aktivitet utifrån verksamhetsplanen lyftes delar av webbutbildningen ”Allas rätt” på ett av enhetens möten, vilket både går i linje med enhetsmålen om likställda bedömningar och ett gott bemötande fritt från diskriminering. Vi når dock inte helt upp till årsmålet kring gott bemötande, där vi i en jämställdhetsanalys kan se att vi når årsmålet för männen, men inte för kvinnorna. Resultatet för 2018 visar en sammanslagning av brukarenkätens svar kring frågan om gott bemötande och anhörigenkätens svar kring frågan om respektfullt bemötande, då vi ville ha ett resultat som omfattar hela vår målgrupp. Om vi endast skulle titta på svaren från brukarenkäten uppnås årsmålet både i sin helhet och vid en jämställdhetsanalys. En viktig reflektion är därför att det framförallt är anhöriga som upplever att bemötandet inte är respektfullt. Frågornas karaktär kring gott bemötande och respektfullt bemötande kan ge olika associationer där fler aspekter kan vägas in i svaren av anhörigenkätens fråga om respektfullt bemötande, exempelvis den anhöriges stöd för egen del.

Redovisa ert prognostiserade ekonomiska resultat i förhållande till budget för innevarande år samt de tre senaste årens resultat. Redogör också för er analys av resultaten och vilka trender ni kan se. (Det krävs inga detaljerade siffror.)

Vår enhet prognostiserar en budget i balans för år 2019. Nedan följer en presentation över hur vi har arbetat med budget de senaste tre åren.

Verksamhetsår 2016

Under hösten påverkades enhetens budget av ökade boendeplaceringarna samtidigt som utförd tid i hemtjänsten ökade. Det ledde till en årsprognos med underskott i budgeten.

Som åtgärd startades ett projekt för systematisk kontroll av enhetens kostnader och intäkter. Två administratörer anställdes för att kontrollera tillämpningen av ersättningssystemet till hemtjänsten genom att granska fakturor gentemot fakturaunderlag från verksamhetssystemet. Utifrån handläggarnas arbetssituation och enhetens ansträngda budget tog administratörerna över kontrollen av enhetens fakturor. Granskningen och beslut om överskriden tid från utförarna övergick från biståndshandläggarna till verksamhetcontroller för att uppnå en enhetlig bedömning. En genomlysning gällande avgiftshantering på enheten visade på utvecklingsområden och en arbetsgrupp tillsattes för att ta fram rutiner för handläggning av avgifter. Bokslutet för året resulterade i ett underskott om cirka 5 miljoner.

Verksamhetsår 2017

Enheten tilldelades utökade resurser jämfört med föregående år. I januari 2017 prognostiserades ändå ett underskott på drygt 18 miljoner kr då bland annat ersättningen till utförare höjdes med 4,7 % för hemtjänst och 2,6 % för vård- och omsorgsboende.

En handlingsplan med åtgärder upprättades för att nå en budget i balans. Delegationsordningen i beslut ändrades där biträdande enhetschefer blev beslutsfattare för hemtjänst från 80 timmar och uppåt samt för särskilda boendeformer. Arbetet med nyprövningar intensifierades för att de äldre ska få rätt insatser utifrån behov. Som underlag för uppföljningar i individärenden började handläggarna använda verksamhetsrapporter för att se beställd och utförd tid. De rutiner som arbetsgruppen för avgifter tagit fram under år 2016 började implementeras och administratörernas arbete med fakturahanteringen permanentades

på enheten. Lokalkostnader i äldreomsorgen som låg på enhetens budget lyftes bort och ansvaret övergick till biträdande avdelningschef. Ovanstående åtgärder förbättrade det ekonomiska läget och bokslutet för 2017 visade på ett underskott på 7,1 miljoner.

Verksamhetsår 2018

Årsprognosen i februari 2018 var -2,6 miljoner. Arbetet för att nå en budget i balans under året hade sin utgångspunkt i handlingsplanen som upprättades 2017. Enhetens strukturerade arbetssätt för att följa upp insatser med att de äldres stöd ska motsvara deras behov gav resultat. Ärenden med många timmar beviljade prioriterades vid individuppföljningar. En handläggare fick i uppdrag att ytterligare granska rutiner för handläggningen av avgifter i nya ärenden och en efterföljande granskning gjordes. Resultatet visade att handläggningen av avgifter vid nya ärenden behövde förbättras. Åtgärden blev att ansvaret för avgiftshandläggningen vid nya ärenden övergick till administratör. Statistik över in- och utflytt från vård- och omsorgsboendes samt statistik över hemtjänststimmar följdes kontinuerligt under året. Antal personer på vård- och omsorgsboende minskade under slutet av året och bokslutet för året resulterade i ett överskott på 2,4 miljoner.

Verksamhetsår 2019

I tertialrapport 1 prognostiserar enheten en budget i balans. Årets första månader visar en trend med ökade boendeplaceringar på vård- och omsorgsboende medan personer med hemtjänst i ordinärt boende har minskat. De åtgärder som tidigare år tagits fram i handlingsplanen för budgeten har permanentats i verksamheten. Det finns fortsatt anledning att noggrant följa statistik för vård- och omsorgsboende och utförd tid gällande hemtjänst. Under året kommer förändringar gällande ersättningsmodell för sysselsättning inom socialpsykiatri där kostnaden kommer att fördubblas. Detta kommer innebära ökade kostnader för enheten vilket innebär att en översyn för alternativa insatser för målgruppen behöver ses över.

En sammanfattning av resultat 2016-2019		
År	Resultat	Kommentar
2016	-5	Antalet placeringar på vård- och omsorgsboende samt beställda timmar för hemtjänst ökar vilket ger ett underskott i budget.
2017	-7,1	Enheten tilldelas ökad budget men i början på året prognostiseras ett underskott på 18 miljoner till följd av ökade ersättningskostnader till utförarna. En handlingsplan med åtgärder kopplade till budget tas fram vilka ger resultat och bokslutet resulterar i ett underskott om 7,1 miljoner.
2018	2,4	Fortsatt arbete sker med åtgärder i handlingsplanen kopplade till budget. Antal personer på vård- och omsorgsboende minskar under slutet på året och bokslutet för året resulterade i ett överskott.
2019	1	De nya arbetssätten utifrån handlingsplanen är numera ordinarie verksamhet.

Trender

Våra mest resurskrävande insatser är vård- och omsorgsboende och hemtjänst för multisjuka äldre med omfattande behov. Befolkningsprognosen på Norrmalm visar på en ökning för personer 65 år och äldre som i snitt kommer att öka 3 % under de kommande tre åren. Personer 80 år och äldre kommer de kommande tre åren att öka i snitt 5 % vilket vi kan se kommer påverka behovet av äldreomsorg och ökade kostnader för hemtjänst och vård- och omsorgsboende.

omsorgboende. De senaste åren har enheten uppmärksammat att antalet personer med psykosociala problem, missbruk och hemlöshet ökar inom äldreomsorgen, vilket medför ökade kostnader för enheten.

Från mål till uppföljning

Beskriv processen, det vill säga hur det gick till, när ni tog fram årets verksamhetsplan och vilka överväganden ni gjorde när ni bestämde era mål.

Utgångspunkten för vår verksamhetsplan är nämndens mål. Enhetschef och metodutvecklare tar fram förslag på enhetsmål som är kopplade till kommunfullmäktiges inriktningsmål och nämndens mål. I detta sammanhang är det viktigt att det finns en röd tråd mellan de politiskt satta målen och det arbete som enheten bedriver, så att enhetens mål känns igen och upplevs som relevanta av oss medarbetare.

Ett exempel på hur vi försöker anpassa de övergripande målen till vår egen enhet är nämndmålet *Nämndens resurser används väl med fokus på resultat för invånarna* som är kopplat till kommunfullmäktiges mål om att *Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna*. Övervägandet som gjordes var hur vi kan skriva fram ett enhetsmål som fångar vår kärnverksamhet utifrån de angivna övergripande målen. I budget 2019 står det bland annat under ovan nämnda kommunfullmäktiges mål att ”staden ska genomföra insatser för att säkra chefer och medarbetares kompetensförsörjning”. Här tog vi därav fasta på kompetensutveckling och formulerade ett mål för det: *Medarbetare och chefer har kompetens att möta målgruppen*. Vi hade sedan tidigare i vår verksamhetsplan angett ett mål med fokus på att enheten verksamhet bedrivs resursmedvetet och effektivt varpå vi gjorde övervägandet att fånga upp en annan typ av resurs, medarbetarnas kompetens.

Enhetsmålen presenterades sedan till respektive VP-grupp som i sin tur under ett gruppmöte fick arbeta med förslaget på enhetsmål och de frågeställningar som de fått. Exempel på frågeställningar var: hur väl stämmer enhetsmålet överens med nämndmålet? Stämmer arbetssättet överens med hur vi arbetar? Vad behöver vi jobba med nästa år? Hur kan vi följa upp vårt arbete? Svaren från VP-grupperna skickades till metodutvecklaren för sammanställning som sedan redovisade detta för ledningsgruppen. Efter synpunkter från ledningsgruppen sammanställde metodutvecklare och enhetschef verksamhetsplanen som sedan skickades ut till samtliga medarbetare inför ett APT. På mötet gick enhetschef igenom verksamhetsplanen och alla fick möjlighet att komma med frågor och kommentarer.

Mål

Våra enhetsmål för verksamhetsplan 2019 är:

- Anhöriga har stöd och information
- Äldre lever ett självständigt liv utifrån sina behov och förutsättningar
- Äldre som utsätts för våld eller hot om våld uppmärksammas och erbjuds stöd
- Äldre har individuellt anpassade insatser av god kvalitet
- Äldre är trygga med det stöd som äldreomsorgen ger
- Enhetens verksamhet bedrivs resursmedvetet och effektivt.
- Medarbetare och chefer har kompetens att möta målgruppen

- Medarbetare och chefer tar ett gemensamt ansvar för att utveckla verksamheten

Nedan redovisas förväntat resultat, arbetssätt och uppföljning mer ingående för fem av våra enhetsmål som är av särskild betydelse för vår kärnverksamhet.

Anhöriga har stöd och information

Anhöriga har stöd och information

Förväntat resultat

Anhöriga har information om vilket stöd som kan erbjudas för att förebygga att de själva drabbas av ohälsa.

Arbetssätt

Biståndshandläggare informerar anhöriga om vilket stöd som kan erbjudas. I kontakten med anhöriga informerar biståndshandläggarna om de insatser som enheten beslutar om i avlastande syfte samt förmedlar kontakt till stadsdelsförvaltningens anhörigkonsulent vid behov av stöd som anhörigkonsulenten kan erbjuda. Enheten samverkar med anhörigkonsulent, öppenvården, minnesmottagningen och utförare där anhörigfrågor diskuteras. Anhöriga är en viktig samarbetspartner och anhörigas delaktighet i utredningen är ofta en förutsättning för helhetsbedömningen av den närstående och anhöriges behov. Vid behov erbjuder biståndshandläggarna samordnad individuell plan (SIP) för den närstående där ansvarsfördelningen mellan olika huvudmän förtydligas i syfte att också avlasta den anhörige i rollen som eventuell samordnare.

Information om anhörigstöd samt en webbutbildning i anhörigstöd är en del av introduktionen av nyanställda. Navigeringskurs för anhöriga till personer med demensdiagnos sker i samverkan med Minnesmottagningen på Sabbatsbergsgeriatriken där biståndshandläggare deltar.

Uppföljning

Enhetens egna brukarenkät samt anhörigkonsulentens anhörigenkät. Synpunkter och klagomål ses över och analyseras. Följa upp att medarbetarna genomfört webbutbildningen i anhörigstöd.

Äldre lever ett självständigt liv utifrån sina behov och förutsättningar

Äldre lever ett självständigt liv utifrån sina behov och förutsättningar

Förväntat resultat

Myndighetsutövningen är rättssäker och äldre har information om vilka stödinsatser som erbjuds om behov uppstår.

Arbetssätt

Enhetens biståndshandläggare utreder och fattar beslut utifrån gällande lagstiftning och riktlinjer med beaktande av ett folkhälsoperspektiv och med hänsyn till den enskildes individuella behov och förmågor. Vid ansökan om insatser använder biståndshandläggarna

stadens kartläggningsinstrument för utredning av den äldres behov av insatser utifrån nio livsområden. Kartläggningen syftar till att få en helhetsbild över den äldres livssituation där biståndshandläggaren beskriver den äldres förmågor, behov och önskemål. Information inhämtas vid behov från anhöriga och samverkansparter efter den äldres samtycke. Informationen kommuniceras med den äldre eller ställföreträdare. Beslutsunderlaget utgår ifrån en helhetsbedömning av den information som inhämtats. Utredning och beslut skickas till den äldre eller ställföreträdare. Den äldre får information om sina rättigheter att överklaga sitt biståndsbeslut vid avslag och biståndshandläggarna är vid behov behjälpliga med en sådan överklagan.

Enheten har ärendedragningar i syfte att se till att gällande lagstiftning och riktlinjer efterlevs och att bedömningarna utgår från de äldres individuella behov. Ärendedragningarna syftar också till likställiga och rättssäkra bedömningar oberoende av förställningar om exempelvis kön, könsidentitet eller könsuttryck, sexuell läggning eller etnicitet. Nämndens jämställdhets- och mångfaldsplan tas upp med medarbetarna på arbetsplatsträffar. Verksamhetssystemet och Infoview används för att ta fram könsuppdelad statistik för att på så sätt granska dokumentation utifrån jämställdhetsperspektiv.

Domar används för att utveckla enhetens bedömningar. Ärenden där domstol avslår överklagandet ses som en indikator på att enhetens bedömningar är korrekta utifrån gällande lagstiftning.

Enheten ger information vid möten med den äldre och anhöriga. Både muntlig och skriftlig information kring alla stödinsatser från kommunen, olika boendeformer frivilligorganisationer och brand- och brottsförebyggande åtgärder. Informationsmaterial om äldreomsorg kan lämnas på flera språk Enheten arbetar vägledande i val av utförare utifrån den äldres önskemål och behov i syfte att nå KF:s mål om valfrihet. .

En väl etablerad samverkan med öppenvården, minnesmottagningen och hemtjänstutförare finns. Ett syfte med samverkan är att delge varandra information som i sin tur sprids vidare i respektive verksamhet och på så sätt också når målgruppen. Enheten samarbetar med anhörigkonsulenten på Enheten för förebyggande verksamhet. Varje år arrangeras Öppet hus för personer som fyller 80 år under året där beställarenheten deltar tillsammans med andra aktörer för att lämna information om stöd och aktiviteter för seniorer till besökarna. Biståndshandläggare arbetar motiverande och vråkningsförebyggande hos personer med behov av stöd som kommer till kommunens kännedom.

Uppföljning

Enhetens brukarenkät, Socialstyrelsens brukarenkät, sammanställning av antalet 80-åringar som fått information samt antalet besökare på öppet hus.

Äldre har individuellt anpassade insatser av god kvalitet

Äldre har individuellt anpassade insatser av god kvalitet

Förväntat resultat

De äldre har en god omsorg av hög kvalitet präglad av delaktighet och självbestämmande.

Arbetsätt

Biståndshandläggarna tillämpar ramtid i beställningar till hemtjänst med syfte att öka den äldres inflytande över utförandet av de beviljade insatserna. Biståndshandläggarna följer upp de äldres beviljade insatser minst en gång per år och vid behov. En utgångspunkt i uppföljningen är den enskildes genomförandeplan och möjligheten till självbestämmande. Enheten informerar om möjligheten för äldre och anhöriga att lämna synpunkter och klagomål. För de äldre som har behov av insatser från flera huvudmän arbetar enheten utifrån ett multiprofessionellt arbetsätt där samordnad individuell plan (SIP) erbjuds vilket bidrar till att insatserna anpassas utifrån individuella behov.

Vid behov används tolk och informationsmaterial kan lämnas på flera språk. Biståndshandläggarna vidarebefordrar information till utförarna om den äldre har specifika behov utifrån exempelvis språk och kultur.

Uppföljning

Socialstyrelsens nationella brukarenkät och enhetens egna brukarenkät. Synpunkter och klagomål sammanställs, analyseras och redovisas på enhetsmöte. Sammanställning av kvalitetsuppföljning på individnivå som sker i samband med uppföljning av beviljade insatser där den äldre svarar på frågor gällande delaktigheten i planering och utförandet av insatserna. Sammanställning av individuppföljningar på vård- och omsorgsboende.

Äldre är trygga med det stöd som äldreomsorgen ger

Äldre är trygga med det stöd som äldreomsorgen ger

Förväntat resultat

Äldre är trygga i sitt boende.

Arbetsätt

För att bidra till att äldre är trygga i sitt boende samverkar och samarbetar enheten både externt och internt. Enheten har tre biståndshandläggare som specifikt jobbar med äldre personer som lider av psykisk ohälsa, missbruk och personer som riskerar vräkning. För de äldre som har komplexa behov eller behöver insatser från flera huvudmän eller instanser tillämpas ett multiprofessionellt arbetsätt för att kunna ge ett sammanhållet stöd och på så sätt skapa trygghet för den enskilde. För de äldre som har behov av insatser från flera huvudmän erbjuds samordnad individuell plan (SIP). Enheten erbjuder vid behov tryggt mottagande i hemmet i samband med utskrivning från sjukhus eller hemkomst från korttidsvistelse. Vid beslut om avslag på särskilt boende framgår det hur behovet av tillsyn, trygghet och omsorg kan tillgodoses i ordinärt boende, i enlighet med enhetens rutin vid avslag på särskilt boende.

Genom noggrann dokumentation kan alla medarbetare ge rätt information och vägledning i kontakten med den äldre vilket bidrar till trygghet i kontakten med enheten och att de äldre upplever ett gott bemötande.

Uppföljning

Socialstyrelsens nationella brukarenkät och enhetens brukarenkät. Individuppföljning på vård- och omsorgsboende. Eventuella synpunkter och klagomål sammanställs, analyseras och redovisas.

Medarbetare och chefer tar ett gemensamt ansvar för att utveckla verksamheten

Medarbetare och chefer tar ett gemensamt ansvar för att utveckla verksamheten

Förväntat resultat

Medarbetare och chefer har en bra arbetssituation, är delaktiga och utvecklar verksamheten.

Arbetssätt

Enheten har en arbetsgrupp, där ledningsgrupp och arbetsmiljöombud är med, som arbetar utifrån Stockholms stads handlingsplan för att förbättra arbetsstationen för socialsekreterare och biståndshandläggare. De prioriterade områdena är introduktion för nyanställda, administrativt stöd för handläggare och chefer samt arbetsbelastning. Enheten tar årligen fram en handlingsplan utifrån de prioriterade områden som framkommer i medarbetarenkäten. Handlingsplanen följs sedan upp kontinuerligt under året. Ledningsgrupp har tillsammans med enhetens arbetsmiljöombud regelbundna möten kring arbetsmiljön på en övergripande nivå för att sedan arbeta vidare på arbetsplatsträffar (APT) med frågorna.

Chefer på enheten är närvarande och tillgängliga i det dagliga arbetet. Detta genom att stötta och coacha medarbetarna i myndighetsutövningen, leda ärendedragningar, kompetensforum och APT. Genom avstämningsmöten mellan medarbetare och närmaste chef följs regelbundet handläggarnas arbetssituation upp och möjlighet till återkoppling ges. Medarbetarsamtal hålls årligen. Sjukfrånvaron följs kontinuerligt under året och ett aktivt arbete pågår för att minska frånvaron. Vid återkommande sjukfrånvaro genomförs hälsosamtal med närmsta chef enligt enhetens rutin.

Enheten har två hälsocoacher som tillsammans med enhetschef tar fram en plan för trivselhögjande och hälsobefrämjande aktiviteter för året.

Uppföljning

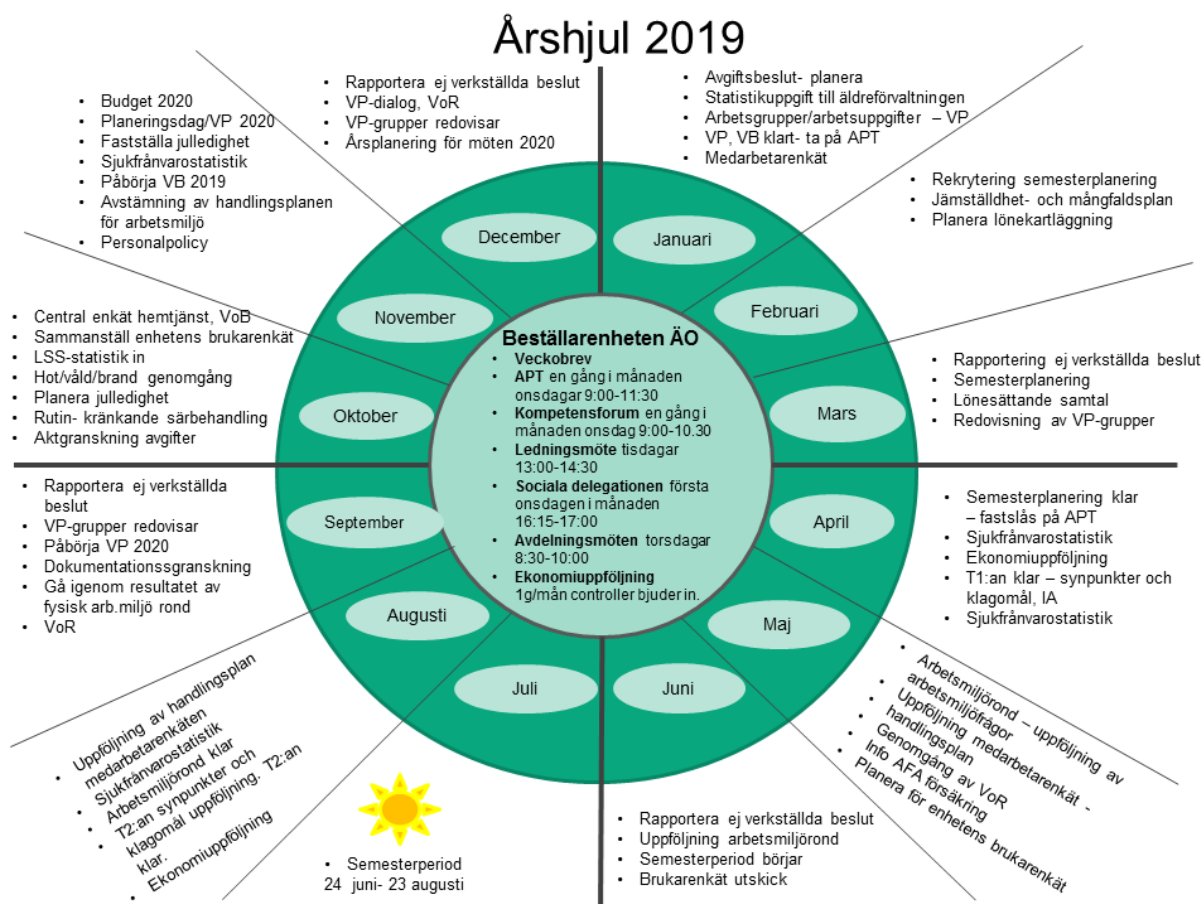
Uppföljning sker kontinuerligt under arbetsplatsträffar, medarbetarsamtal och vid årets medarbetarenkät. Handlingsplan upprättas utifrån medarbetarenkätens resultat och följs upp vid tertialrapport 1 och 2 samt i verksamhetsberättelsen.

Den lokala handlingsplanen för att förbättra biståndshandläggares arbetssituation följs upp i arbetsmiljögrupp samt på APT kontinuerligt under året. Enkät gällande biståndshandläggare och socialsekreterares arbetssituation genomförs fyra gånger per år och medarbetarenkät genomförs en gång per år. Individuell arbetsledning sker vid behov samt vid medarbetarsamtal.

Uppföljning av sjukfrånvaro och samverkan med personalkonsult för att minska och motverka sjukfrånvaro.

Beskriv hur er planering för årets uppföljning ser ut.

Uppföljningar för verksamhetsplanen år 2019 förs in i enhetens årshjul.



Enhetschef och metodutvecklare är ansvariga för att uppföljningarna genomförs och planerar upplägg och genomförande. Detta innebär exempelvis att skicka ut brukarenkät och sammanställa resultatet samt upprätta en handlingsplan utifrån medarbetarnas reflektioner kring medarbetarenkäten. Utöver det som visas i årshjulet tar vi initiativ till andra uppföljningar vid behov. Exempelvis har vi identifierat ett behov av att följa upp insatsen tryggt mottagande i hemmet för att få kunskap kring hur de äldre som erbjudits insatsen upplevt den.

När uppföljningar sker inför T1 och T2 kan enhetschef och metodutvecklare ta del av utvecklingen och resultat för enhetsmålen genom att läsa minnesanteckningar från VP-gruppernas möten. När verksamhetsberättelsen ska sammanställas är VP-grupperna delaktiga med reflektioner över vad resultatet för indikatorerna betyder under sina respektive enhetsmål.

Beskriv hur ni använder verksamhetens resurser så effektivt som möjligt för att nå era mål. Med resurser avses, förutom tilldelad budget, till exempel medarbetarna och deras kompetens, samverkan, lokaler, material, energiförbrukning, IT-stöd och fordon.

Medarbetarnas engagemang i utvecklingsarbete, utvärderingar och analys är en ovärderlig resurs för enhetens måluppfyllelse. Medarbetarnas intresse avgör vilken VP-grupp de vill tillhöra vilket bidrar till resurseffektivt nyttjande av medarbetarnas kompetens. Enhetens organisation utifrån spetskompetens inom olika arbetsgrupper; datumgrupper, boendegruppen och teamet bidrar till professionalitet och kunskap om målgruppen och äldreomsorgen, vilket medför en trygghet för äldre som är i behov av stöd. Resurspersonerna inom våld i nära relation och demensområdet och deras spetskompetens är viktiga för verksamhetens utveckling inom dessa områden.

Enhetens samlade kompetens utgör en resurs för att nå enhetens mål. Ett exempel är målet om individuellt anpassade insatser av god kvalitet där vi arbetat aktivt med kompetensutveckling inom demensområdet. En stor del av anhörigstödet berör anhöriga vars närstående har en demenssjukdom, varpå kompetens kring demensproblematik även hjälper oss i enhetsmålet om att anhöriga har stöd och information.

Som beskrivits tidigare är strukturerade arbetssätt kring övergripande samverkan och SIP i enskilda ärenden resurser inom alla våra enhetsmål. I detta ingår även strukturerade samverkansformer med relationsvårdshandläggare och vuxenenheten vid behov. Samverkan underlättas genom närhet till varandra i vår öppna kontorslösning. Våra rutiner för interna avvikelser och analys av synpunkter, klagomål och avvikelser är viktiga resurser för att identifiera utvecklingsområden i riktning mot måluppfyllelse.

Stadens kartläggningsinstrument används för att dokumentera den äldres behov av insatser och är även ett verktyg för att minimera risken för att föreställningar utifrån kön eller andra gruppstillhörigheter styr handläggningsprocessen. Rutiner och arbetssätt avseende ramtid används och följs upp av handläggarna för att tillförsäkra delaktighet. Domar analyseras för att utveckla enhetens bedömningar med syfte att tillförsäkra de äldre en rättssäker handläggning.

Utveckling

Beskriv hur ni utvecklar verksamheten utifrån era analyser av uppföljningar och resultat. Ge gärna konkreta exempel.

Analysen och resultatet av våra uppföljningar ligger till grund för vårt fortsatta utvecklingsarbete. Utvecklingsområdena skrivs in i verksamhetsplanen, dels i inledningen och dels under respektive enhetsmål. VP-grupperna arbetar under verksamhetsåret med utvecklingen under sina respektive enhetsmål. Nedan beskrivs exempel på utvecklingsprocesser som pågår under år 2019.

Likställighet i myndighetsutövningen

Vi har identifierat skillnader i upplevelse mellan män och kvinnor i våra brukar- och anhörigenkäter. Därför fortsätter VP-grupp 2 arbetet med vår jämställdhetsutmaning genom att analysera och utveckla enhetens arbete med jämställdhet och normkritik. Konkreta

exempel i deras pågående arbete är checklista för normkritisk ärendedragning och normkritisk intervjuguide.

Samverkan

För att vår målgrupp ska uppleva trygghet i det stöd som äldreomsorgen ger och för att förbättra vår information behöver vi fortsätta utveckla samverkan med interna och externa verksamheter som kommer i kontakt med målgruppen. Då anhörigkonsulenterna numera tillhör Enheten för förebyggande verksamhet ser vi ett behov av att under året stärka samverkan mellan enheterna för att utveckla stödet och informationen till anhöriga.

Beskriv hur ni arbetar med att identifiera och minimera risker och sårbarheter i er verksamhet.

Vår verksamhet förebygger och förhindrar allvarliga fel och brister genom internkontroller i verksamheten.

Vår rutin för intern avvikelshantering syftar till kvalitetssäkring för att bedriva rättssäker myndighetsutövning och att följa verksamhetens rutiner, riktlinjer och arbetssätt. Målet är även en pågående förbättring av vår egen arbetsmiljö. Medarbetarna ansvarar för att skriva avvikelserapport, vilka sedan tas upp på enhetens gemensamma möten. Enhetschef ansvarar för åtgärder i samråd med medarbetare och uppföljning sker alltid. Vanliga åtgärder är att förtydliga eller upprätta nya rutiner för arbetssätt. Ett utvecklingsområde i den interna avvikelshandlingen är att systematiskt sammanställa och analysera dem i dess helhet. Avvikelserna har ändå i många fall hjälpt oss att identifiera brister i verksamheten. Exempelvis hade medarbetarna under en period lämnat in flertalet avvikelser som gällde att transport till växelvis korttidsvård för avlastning missades att beställas. Vi identifierade en otydlighet i ansvarsfördelningen kring detta, vilket ledde till att boendegruppen tog över ansvaret för beställningarna.

Inkomna synpunkter och klagomål från målgrupper och avvikelser från externa aktörer är ett sätt att identifiera brister i verksamheten som kan påverka den enskilde. Åtgärder anpassas efter vad klagomålet gäller, vilket kan beröra utredningsförfarandet eller kommunikation. Den som skickar in ett klagomål får alltid ett skriftligt svar från ledningen som svarar på det den enskilde upplever som bristfälligt. Synpunkter, klagomål och avvikelser som inkommer till enheten besvaras och redovisas på APT enligt årshjulet.

Enheten har identifierat viktiga processer i vår verksamhet samt oönskade händelser i en väsentlighets- och riskanalys som är ett levande dokument under verksamhetsåret.

Identifierade oönskade händelser	Arbetssätt för att minimera risken
Risk att störningar och driftsstopp påverkar verksamheten	Kännedom om kontinuitets- och avbrottsplan för sociala system
Brand i nämndens verksamhetslokaler	Systematiskt brandskyddsarbete
Medarbetare har inte kompetens för att möta målgruppen	Medarbetare får kontinuerlig kompetensutveckling och nyanställda får en heltäckande introduktion.
Ej rättssäker handläggning	Följa lagar och riktlinjer för SoL och LSS inom handläggning för äldreomsorgen.
Bristande kommunikation.	Säkerställa informationsöverföring och rutiner.

Identifierade oönskade händelser	Arbetsätt för att minimera risken
Brister i verksamheten åtgärdas inte.	Följa lagstiftningen gällande lex Sarah och rutinen för synpunkter och klagomål
Beslut verkställs inte inom tre månader	Beslut verkställs inom tre månader, och om det inte går att uppfylla det- följa rutinen för ej verkställda beslut
En budget som inte är i balans	Löpande dialoger och avstämningar

Enhetens kontinuitets- och avbrottsplan för sociala system är upprättad för att vi ska kunna fullfölja vårt uppdrag gentemot de äldre även under störningar eller driftstopp. Vi går igenom kontinuitetsplanen på gemensamma möten vid två tillfällen per år och den finns däremellan tillgänglig på vår gemensamma samarbetsyta samt i en fysisk pärm.

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

Nedan beskriver vi utmaningar i vår verksamhet samt hur vi resonerar kring möjligheter att möta dessa.

Samverkan vid utskrivning från sjukhus

Ny lag om samverkan vid utskrivning från slutenvården som implementerades i Stockholms län under 2018 innebär nya arbetsätt, och att utforma dessa är en utmaning. Vi märker att vår väl uppbyggda samverkan underlättar implementeringsprocessen. Arbetet i enskilda ärenden underlättas också av en vana vid att arbeta i multiprofessionella team.

Kvalitetsuppföljningar på individnivå

På uppdrag av Äldreförvaltningen ska handläggarna i samband med uppföljning av beviljade insatser ställa frågor till den enskilde för att försäkra sig om att behov blir tillgodosedda och att insatserna utförs med god kvalitet. Frågorna ställs anonymt och Äldreförvaltningen sammanställer och presenterar resultatet varje månad. Här har vi en möjlighet att använda resultatet som ett komplement till brukar- och anhörigenkäterna.

Särskilt sårbara grupper

Äldreombudsmannen (2017) lyfter fram särskilt sårbara grupper inom målgruppen, vilka benämns som äldre med psykisk ohälsa, äldre med missbruks- och/eller hemlöshetsproblematik, äldre som utsätts för våld, äldre HBTQ-personer samt äldre som lever med HIV. En utmaning är att utveckla och bibehålla en hög kompetens inom alla dessa områden för att kunna möta individuella behov. Vi arbetar med kontinuerlig kompetensutveckling kring ovanstående grupper. Teamet och våra resurspersoner inom våld i nära relation möjliggör stöd och rådgivning till övriga handläggare.

Arbetsmiljöarbete

Vi har en utmaning kring arbetsmiljö och arbetssituation på enheten, vilket resultatet från våra medarbetarenkäter visar på. Vårt omfattande analysarbete och tydliga handlingsplan utifrån resultatet gör att åtgärder inom området ger verkan för medarbetarna. Även Stockholms stads handlingsplan för förbättrad arbetssituation kan användas i detta arbete. Den nyupprättade tjänsten som mentor möjliggör en bättre arbetssituation för handläggarna.

Beskriv hur ni delar med er av era goda exempel. Beskriv också hur ni lär av andra och hur ni använder dessa kunskaper för att utveckla verksamheten. Ge gärna konkreta exempel.

Lärandeprocessen och spridandet av goda exempel sker på flera olika nivåer på enheten. Vi chefer deltar aktivt i beställarchefsnätverk och biträdande chefsnätverk. På dessa nätverksträffar diskuteras gemensamma frågor och informationsutbyte sker. Det kan handla om, arbetssätt, tips på handledare eller nya rutiner. På sistone har många frågor rört arbetssätt utifrån lagen om samverkan vid utskrivning. Här har vår enhet delat med sig av vårt väluppbyggda arbete kring samverkan med primärvården och hemtjänsten som en inspiration till övriga beställarenheter i staden. I vår tur har vi hämtat inspiration från hur andra beställarenheter organiserar arbetet kring utskrivningar från sjukhus. Mot bakgrund i detta har vi omorganiserat vårt arbete så att en av fyra handläggare som arbetar med utskrivningar från sjukhusen nu har ansvar för att samordna utskrivningsplaneringarna medan de andra tre sköter handläggningen inför utskrivning i enskilda ärenden.

Vi är stolta över att vår enhet, som den första beställarenheten i staden, anställde en metodutvecklare under 2016. Idag finns det ett nätverk för metodutvecklare och mentorer som utgör ett levande exempel på hur goda idéer och erfarenheter utbyts. På dessa nätverksträffar har bland annat kartläggningssinstrumentet och dokumentationsmallar lyfts. Vi har delat med oss av vår framtagna dokumentationsmall som är resultatet av vår dokumentationsgranskning.

Boendegruppen har tagit initiativ till att starta upp ett nätverk för stadens boendesamordnare, där de kan dela med sig av goda exempel kring rutiner och arbetssätt som rör särskilda boenden. Vidare har boendegruppens arbete med individuppföljningar inspirerat en annan kommun, som genomförde ett studiebesök hos oss under 2019 för att få ta del av detta arbetssätt. Enhetens strukturerade arbetssätt för individuppföljningar i ordinärt boende, som togs fram för att arbeta med budget i balans, har också varit till hjälp för en av stadsdelarna i deras arbete med att få sin budget i balans.