

Handläggare

Till

Försörjningsstödsenheten

Telefon:

Kvalitetsutmärkelsen 2019 för Försörjningsstödsenheten

Innehållsförteckning

Administrativa uppgifter	4
Inledning.....	4
Brukare/kunder	6
Beskriv hur ni arbetar med bemötandefrågor och förstärker en kultur där brukare/kunder är i centrum.....	6
Beskriv hur ni gör brukarna/kunderna delaktiga, såväl på individ- som gruppnivå.....	8
Beskriv hur ni arbetar med jämställdhet och mångfald ur ett brukar-/kundperspektiv.....	9
Beskriv hur ni arbetar med att öka tillgängligheten i er verksamhet så att alla, oavsett funktionsförmåga, ska kunna ta del av den.	10
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.....	12
Beskriv din ledarskapsidé och hur du gör den känd och förankrad i organisationen.	12
Redogör för hur du som ledare utvärderar och utvecklar ditt ledarskap.	14
Beskriv hur du som chef/ledare försäkrar dig om att medarbetarna är införstådda med verksamhetens syfte och mål och ser sin del i målluppfyllelsen.	15
Beskriv hur du som chef/ledare skapar förutsättningar för och tar vara på intresse, engagemang och kompetens hos medarbetarna.	16
Beskriv hur du som chef/ledare skapar möjligheter för lärande i organisationen och hur ni arbetar med kompetensutveckling utifrån identifierade behov.	16
Medarbetare.....	18
Beskriv vilken värdegrund/gemensamma förhållningssätt ni har i er verksamhet. Beskriv hur den/de förankras och levandegörs i organisationen.	18
Beskriv hur ni arbetar med frågor kring jämställdhet, mångfald samt tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning utifrån ett arbetsgivarperspektiv.	19
Beskriv hur ni arbetar för ett aktivt medarbetarskap, där medarbetare medverkar i utveckling av verksamheten.....	20
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.	20
Resultat och analys	23
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.	23
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.).....	25
Från mål till uppföljning.....	26
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.	26
Mål.....	29
Fler kvinnor och män (18-64 år) försörjer sig själva i Hässelby- Vällingby	29
Kvinnor och män som är eller riskerar att bli bostadslösa erbjuds stöd för att få och behålla eget boende.....	31
Personer som upplevt våld i nära relation erbjuds stöd	32
Verksamheten har hög tillgänglighet	32
Hemmaboende barn och ungdomar uppmärksammas i hushåll med ekonomiskt bistånd	33
Beskriv hur er planering för årets uppföljning ser ut.	34
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.	35
Utveckling.....	37
Beskriv hur ni utvecklar verksamheten utifrån era analyser av uppföljningar och resultat. Ge gärna konkreta exempel.	37
Beskriv hur ni arbetar med att identifiera och minimera risker och sårbarheter i er verksamhet.....	40
Beskriv vilka utmaningar och möjligheter ni ser framöver i er verksamhet. Beskriv också hur ni planerar och arbetar för att möta dessa.....	41
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.	42

Administrativa uppgifter

Verksamhetens namn

Försörjningsstödsenheten

Verksamhetens chefs namn

Lisa Wallin

Direkttelefonnummer till verksamheten och chefen

08-508 05 167

E-postadress till verksamheten och till chefen

lisa.wallin@stockholm.se

Postadress och besöksadress

Hässelby torg 20-22, 2 tr

165 23 Hässelby

Antal anställda den maj 2019

59 anställda

Inledning

Verksamhetens uppdrag

Enhetens huvudsakliga uppdrag är att stötta och motivera personer som söker försörjningsstöd till egen försörjning. Fram till dess att målet är uppnått utreds och bedöms rätten till ekonomiskt bistånd. Utöver ekonomiskt bistånd har enheten uppdrag att erbjuda vråkningsförebyggande stöd, egna medel och budget- och skuldrådgivning.

Som en röd tråd i arbetet genomsyrar motiverande samtal (MI) verksamhetens sociala förändringsarbete där klienten är med och utformar sina mål för att känna delaktighet i processen. Enhetens gemensamma förhållningssätt kring ett gott bemötande utgår från stadens värdeord att vara aktiva, trovärdiga och tillgängliga.

Brukar-/kundgrupp

Enhetens huvudsakliga målgrupp är personer 18-65 år som inte kan försörja sig själva. Varje månad söker ca 1050 personer ekonomiskt bistånd och det vanligaste försörjningshindret är arbetslöshet och sjukskrivning.

Fortsättningsvis används begreppet "klienter" som benämning för enhetens brukar-/kundgrupp.

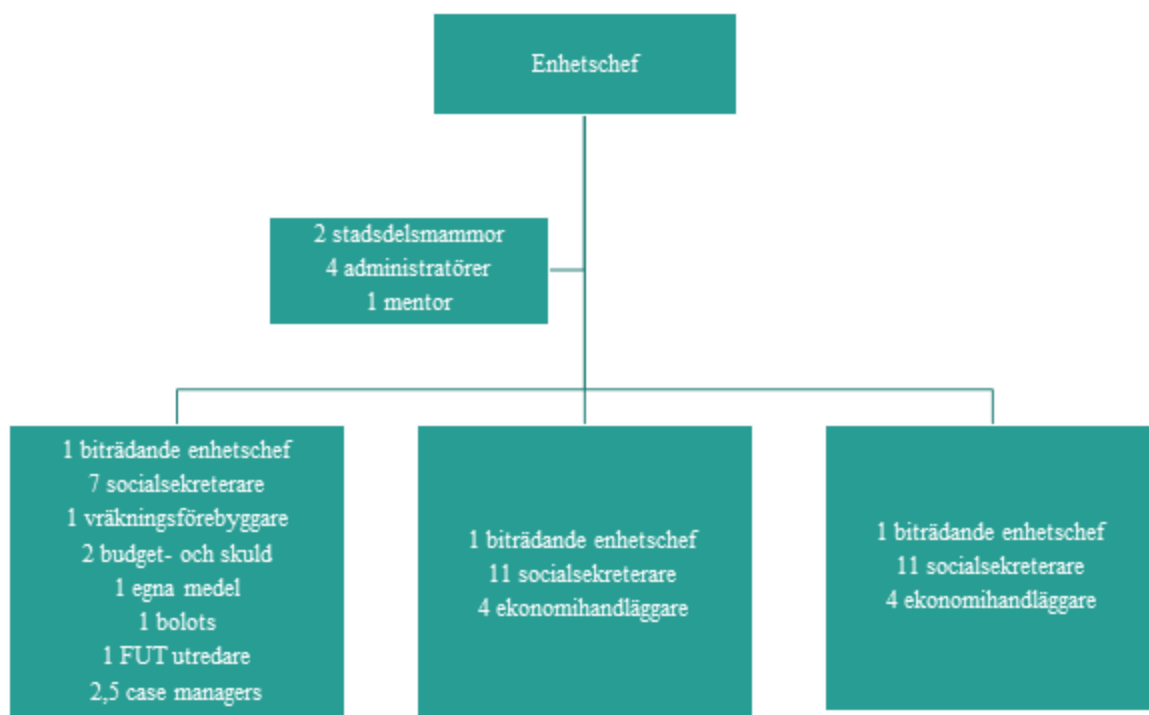
Lagar, förordningar och styrdokument

Enhetens arbete styrs i huvudsak av socialtjänstlagen (SoL), förvaltningslagen (FL), offentlighets- och sekretesslagen (OSL) och kommunallagen (KL) och uppdraget styrs av

verksamhetsplanen. Stockholm stads riktlinjer för ekonomiskt bistånd tillsammans med Socialstyrelsens handbok är vägledande i arbetet.

Medarbetare och organisation

Enheten är en del av avdelningen för individ- och familjeomsorg och har 59 medarbetare. Enheten leds av enhetschef och består av tre olika team som leds av varsin biträdande enhetschef. Biträdande enhetschef har det operativa arbetsledande ansvaret samt visst personalansvar medan enhetschef har det övergripande budget- och personalansvaret. Enhetens ledningsgrupp består av enhetschef och de tre biträdande enhetscheferna.



Organisationsskiss försörjningsstödsenheten Hässelby- Vällingby

Roller:

- **Socialsekreterare:** motiverar och ger stöd till klienter i processen mot självförsörjning.
- **Case-managers:** ansvarar för stadsdelens förrehabiliterande arbetsmarknadsinsatser.
- **Ekonomihandläggare:** administrerar och verkställer beslut om ekonomiskt bistånd.
- **Budget- och skuldrådgivare:** ger stöd till skuldsatta personer.
- **Administrativa assistenter:** hanterar bland annat personal- och ekonomiadministration.
- **Stadsdelsmammor:** Ger praktiskt stöd till personer som behöver hjälp att etablera sig i samhället.
- **FUT- utredare:** Handlägger felaktiga utbetalningar av ekonomiskt bistånd.
- **Bolots:** Ger stöd till bostadslösa.
- **Vräkningsförebyggare:** ger stöd till personer som riskerar att bli bostadslösa.

- **Egna medelshandläggare:** Ger stöd till personer i behov av hjälp för att hantera sin egna ekonomi.

Utbildningsnivån hos medarbetarna varierar från gymnasienivå till akademisk utbildning. De flesta medarbetare är utbildade socionomer.

Vanligt förekommande termer

- APT: arbetsplatsträff
- MI: motiverande intervju (motiverande samtal)
- IB: initial bedömning
- SHIS: stiftelsen hotellhem i stockholms stad

Brukare/kunder

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

Vi finns till för de som behöver oss och sedan några år tillbaka har vi haft stort fokus på att utveckla brukarperspektivet i verksamheten. Det betyder att vi utgår från klienternas behov och att "klientglasögonen" genomsyrar verksamheten när vi diskuterar arbetssätt och hur vi ska arbeta.

Ett exempel är att vi arbetat med verktyget "Skattjakten" som går ut på att reflektera över gott bemötande och sätta sig in i klientens situation. Genom att hitta guldkorn i bemötande har vi exempelvis identifierat likställighet, att få samma svar i jourtelefonen som ett utvecklingsområde. För att förbättra oss har vi diskuterat och övat på hur vi svarar i jourtelefonen när vi haft gemensamma MI träffar.

Gemensamt förhållningssätt för bemötande

I vårt bemötande utgår vi från Stockholms stads förhållningssätt för bemötande: aktiva, trovärdiga och tillgängliga. Vi strävar efter att alltid vara aktiva, trovärdiga och tillgängliga och vi har definierat vad förhållningssätten innebär för oss i vår verksamhet.

Aktiva

Vi erbjuder rätt insats inom rätt tid och arbetar aktivt motiverande genom förändringsprocessen.

Vi möter individen där denne befinner sig och är lyhörda för individuella behov.

Vi är mentalt närvarande och visar engagemang.

Trovärdiga

Vi ger likvärdig och rätt information på ett sätt som är lätt att förstå.

Vi följer upp och återkopplar till individen.

Vi har en rättssäker handlägningsprocess.

Tillgängliga

Vi håller hög tillgänglighet i telefon och ringer upp om vi inte kan svara på en gång.

Vi är tillgängliga och svarar i jourtelefonen.

Vi kommunicerar hur och när vi nås och använder hänvisning om vi inte kan svara.

Försörjningsstödsenhetens gemensamma förhållningssätt för bemötande

Vårt gemensamma förhållningssätt är viktigt och hålls levande genom att vi systematiskt tar upp och resonerar kring förhållningssätten och förändrar om det behövs. Förhållningssättet finns på i enhetens årshjul för systematiskt arbetsmiljöarbete och tas upp minst en gång per år på APT. För att förankra förhållningssättet hos nyanställda finns det med som en del i introduktionen. I vardagen hålls förhållningssättet levande genom att vi reflekterar kring vårt bemötande i förhållande till förhållningssätten. Vi kan ställa oss frågan om vi agerat i linje med våra förhållningssätt och om inte vad vi kan förbättra och utveckla.

Klagomålshantering

Vi strävar efter att vara aktiva, trovärdiga och tillgängliga i vårt bemötande eftersom vi är övertygade om att ett gott bemötande lägger grunden för nöjda klienter som når sina mål. Ibland lyckas vi inte riktigt hela vägen vilket kan innebära att vi får in klagomål. Vi har rutiner för att hantera synpunkter och ger återkoppling senast inom två veckor. Vi tar tacksamt emot synpunkter och använder dessa systematiskt för att följa upp och utveckla verksamheten.

Ett exempel på när klagomål lett till förbättring var när vi fick klagomål om att det var långa väntetider i telefonen till mottagningen. Genom att kartlägga inkomna synpunkter kring tillgänglighet genom modellen: analysera, åtgärda och följa upp har vi förbättrat tillgängligheten. Genom vår nya telefonservice kan vi mäta och följa upp antal samtal, kötid och samtalens längd. Klienter ges även möjlighet att bli uppringda i en callback funktion vilket vi tycker är bra eftersom klienterna inte behöver vänta kvar om det är flera samtal före.

Resultatet av förändringen har blivit bättre bemötande, färre klagomål och bättre matchning av resurser för att bemanna telefonmottagningen.

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

För delaktighet och kontakt har verksamheten flera olika kanaler, bland annat telefon, besök, beslut, skriftlig information etc. I motivations- och förändringsarbetet är delaktighet centralt för att uppnå goda resultat. I hela processen kring ekonomiskt bistånd använder vi oss av stadens bedömningsinstrumentet initial bedömning (IB) som grundar sig på motiverande samtal (MI) i grunden. Inom verksamheten strävar vi efter att ha så hög grad av delaktighet som möjligt inom givna ramar. Vi har gjort flera olika försök till att utveckla klientdialogen för att få mer input och feedback, detta beskrivs längre fram. En begränsning i verksamheten är att vi jobbar med myndighetsutövning vilket gör det svårare att jobba med brukardelaktighet än exempelvis inom mer öppna verksamheter.

Brukardelaktighet och återkoppling från klienterna får vi förutom genom stadens brukarundersökning, mer i det dagliga arbetet. Vi tror att synpunkter som vi fångar in i det dagliga arbetet genom att lyssna på våra klienter och samarbetspartners bidrar mer till verksamhetens utveckling än en anonym brukarundersökning.

Klienterna återkopplar ofta till handläggarna om deras förväntningar och om vad de anser om verksamheten. Fokus blir ofta på myndighetsbeslut som klienterna kan ha synpunkter på om de inte beviljats ekonomiskt bistånd exempelvis. Vi jobbar utifrån de förutsättningar som finns och vid de tillfällena blir det viktigaste att lyssna in synpunkter och informera om möjligheten att överklaga sitt beslut. Vi tror att klienterna upplever en delaktighet genom att de blir lyssnade på och kan kanalisera och göra ett aktivt val att överklaga beslut. Vi har ett väl utvecklat medborgarkontor i stadsdelen där personal finns som kan hjälpa till med att utforma en överklagan. Eftersom de inte jobbar med myndighetsutövning kan de ofta förklara beslutet på ett annat sätt eftersom de står lite utanför.

Vårt viktigaste fokus för att få brukardelaktighet är att fokusera på individerna i de enskilda ärendena. Hur ser klienterna på sin situation och sina möjligheter att nå sina mål? Hur ser stödbehovet ut och vilka insatser behövs för att göra stegförflyttningar?

På gruppnivå bidrar brukarnas synpunkter till en utveckling av verksamheten i form av ändrade rutiner, utveckling av metoder och arbetssätt samt insatser. Beroende på hur vår målgrupp ser ut och vilka behov individerna har behöver vi utveckla verksamheten, det är därför våra systematiska uppföljningar i verksamheten blir viktiga för att vi ska nå våra mål.

Motiverande samtal (MI)

MI är en samtalsmetod och förhållningssätt som genomsyrar hela verksamheten i syfte att stärka brukardelaktigheten och klienternas möjlighet till inflytande. För att klienterna ska nå sina mål behöver motivationsarbetet rikta in sig på att skapa en god relation och känsla av "jag kan och vill". Det gör vi genom att låta klienterna vara experter i sina egna liv. För att bli riktigt duktiga på MI har vi MI träffar med MI coacher där vi tillsammans sätter på oss "klientglasögonen" och övar på olika typer av bemötande. För att sätta oss in i klienternas situation över vi genom rollspel på att vara både klient och socialsekreterare i olika situationer. På så sätt ökar graden av förståelse för hur vårt bemötande påverkar klienterna.

Ett konkret exempel är klienternas delaktighet att själva formulera sina mål och behov i individuellt utformade förändringsplaner. Förutom att formulera mål och förtydliga vilka förväntningar vi har på klienten, ges klienten också möjlighet att uttrycka vilka förväntningar hen har på oss och vår verksamhet. Genom detta förhållningssätt är klienten delaktig i utformningen av insatser och mål samtidigt som det blir tydligt vilka förväntningar som finns på oss i vårt uppdrag vilket bidrar till bättre möjligheter att skapa en god relation.

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

Jämställdhetsanalys

Ett exempel på hur vi arbetar systematiskt med jämställdhet är att vi könsuppdelar all statistik när det är möjligt. Det gör vi för att vi ska kunna göra jämställdhetsanalyser för att ta reda på om det finns omotiverade skillnader mellan kvinnor och män.

Ett konkret exempel på jämställdhetsanalys är att vi kartlagt beslut om tillfälligt boende på vandrarhem och härbärgen. Syftet var att ta reda på om det var någon skillnad vilken typ av boende vi beviljade till kvinnor respektive män. Barnfamiljer exkluderades från kartläggningen eftersom de aldrig beviljas boende på härbärgen. Innan kartläggningen hade flera medarbetare en uppfattning om att kvinnor som sökte tillfälligt boende fick en mer generös bedömning.

Kartläggningen visade att det var fler män än kvinnor totalt som beviljades tillfälligt boende och att andelen kvinnor som beviljades vandrarhem istället för sovsal eller härbärg var högre. Slutsatsen blev att kvinnor i högre utsträckning beviljades ett "bättre" typ av boende än män. I analysen och diskussionerna framkom dels att det finns fler bostadslösa män än kvinnor totalt sett och att det finns färre härbärgen för kvinnor än för män. Dessutom är kvinnor en mer utsatt grupp än män som gör att det kan vara olämpligt med gemensamma sovsalar eller härbärgen. Så, jämställdhetsanalysen visade att det var skillnader i bedömningarna samtidigt som vi kom fram till att skillnaderna var motiverade. Det fanns motiverade skäl till skillnaderna och därför gjordes inga förändringar. Arbetssättet bidrog till en dialog om jämställdhet, högre grad av medvetenhet av våra fördomar och en bild som grundar sig på faktaunderlag.

Andra exempel på hur vi arbetar med jämställdhet är att vi alltid pratar med båda parter i ärenden, att båda parter får individuellt anpassad förändringsplan och att vi frågar om parterna vill dela upp utbetalningen av ekonomiskt bistånd mellan varandra.

Stadsdelsmammor som exempel på mångfaldsarbete

Hässelby-Vällingby har tagit emot många nyanlända senaste åren. För att möta behoven har vi anställt två stadsdelsmammor. Kvinnorna bor själva i stadsdelen och känner till områdena väl. Stadsdelsmammornas uppdrag är att stötta nyanlända att etablera sig i samhället och bidra till att de ska bli självständiga och aktiva medborgare. De pratar flera olika språk och har själva erfarenhet av att komma som nyanlända i Sverige.

Många nyanlända upplever kontakten med myndigheter som krånglig och det kan vara svårt att förstå information om vad som förväntas. Exempel på uppgifter som stadsdelsmammorna kan hjälpa till med är att ge praktisk hjälp för att klara av vardagsbekymmer, exempelvis fylla i blanketter eller tolka och förstå information. Stadsdelsmammorna är också goda förebilder

för andra nyanlända och kan motivera andra till att börja studera eller jobba som en del i att etablera sig i samhället. Resultatet har blivit att stadsdelsmammorna fungerar som en brygga mellan socialsekreterarna och bidrar till ökad förståelse och kulturkompetens.



Stadsdelsmammor på försörjningsstödsenheten

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

Tillgänglighet, bemötande, god information och kommunikation är grundläggande för att skapa förtroende för oss. Vi sitter i stadsdelsförvaltningens huvudkontor med gemensam reception som är tillgänglighetsanpassad. För att ännu bättre kunna möta klienternas behov pågår planering för att utöka antal besöksrum och anpassa de än mer utifrån vilka som besöker oss.

Första kontakten med oss är ofta via telefon där vi gör en första bedömning av situationen. Det är viktigt att alla kan förstå information och också berätta om sin situation. Om det finns behov av tolk finns möjlighet att boka tolk, vi använder oss av auktoriserade tolkförmedlingar. I de fall det är möjligt kan vi också matcha handläggare utifrån språkkompetens.

Vi vill att det ska vara lätt att få tag i oss och därför har vi utökat våra telefontider i mottagningen från en timme om dagen till två timmar. Det har lett till att klienterna snabbare kommer fram och kan få hjälp med sitt ärende.

Ett annat exempel på hur vi ökat tillgängligheten är att vi målmedvetet jobbat med att korta ner väntetiderna för första nybesöket. Målsättningen är att erbjuda nybesök inom två veckor från första kontakt. Under våren har vi till och med lyckats erbjuda tid inom en vecka. Anledningen till lyckat resultat är att vi satsat på att utöka bemanningen samtidigt som vi arbetat med struktur och systematisk snabb fördelning av ärenden.

En del av våra klienter har olika funktionsnedsättningar, det är relativt vanligt med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar. Dessa personer kan ha svårt att ta till sig av muntlig information. För att lära oss mer om detta och anpassa vårt bemötande har flera medarbetare utbildning kring att möta människor med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar. Exempelvis jobbar vi med att sammanfatta och ge kort skriftlig information från möten och att arbeta med smileyfigurer istället för siffror när vi jobbar med skattningsskalor i

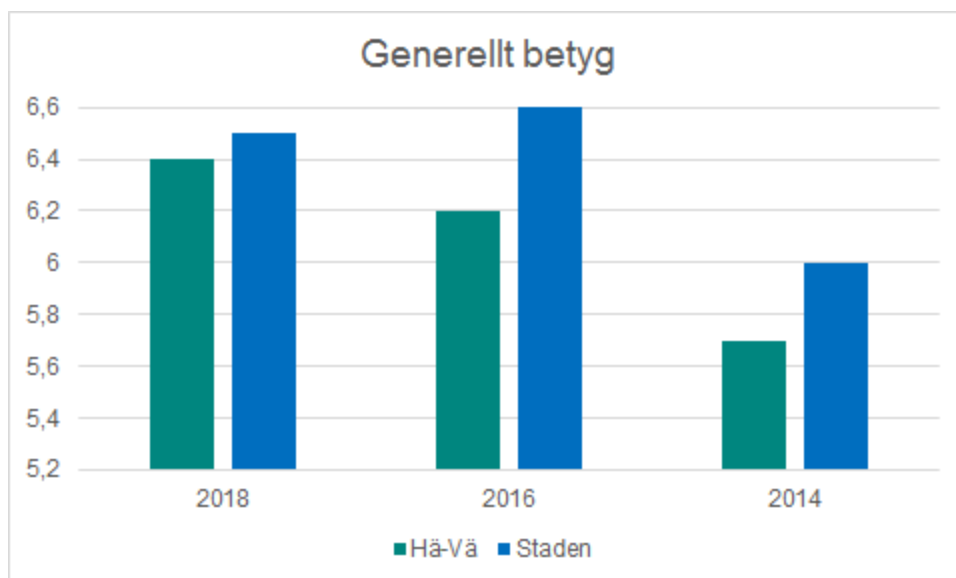
motivationsarbetet.

Under 2019 har vi en aktivitet i verksamhetsplanen att gå igenom vårt skriftliga kommunikationsmaterial och anpassa språket så det blir lättare att förstå, vi har inspirerats från "klarspråksmetoden".

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.

Brukarundersökning

Stadens brukarundersökning är ett verktyg för enhetens arbete med verksamhetsutveckling. Undersökningen genomförs centralt vartannat år och skickas hem till alla personer som är aktuella för ekonomiskt bistånd i staden. Resultatet mynnar ut i ett generellt betyg.



Figur generellt betyg Hässelby- Vällingby och staden som helhet, brukarundersökning ekonomiskt bistånd 2014-2018

Hösten 2018 genomfördes senaste undersökningen och klienterna gav Hässelby- Vällingby ett övergripande betyg om 6,4 vilket var i princip i linje med resultatet på stadsövergripande nivå. I senaste undersökningen var Hässelby- Vällingbys generella betyg närmare stadens betyg, skillnaden har minskat. Utvecklingen är positiv och bidrar till större grad av likställighet i staden. Generellt var skillnaderna i resultatet mellan mätningarna 2016 och 2018 små i hela staden och det är svårt att dra några egentliga slutsatser utifrån resultatet. Det som stack ut från resultatet var att Normalm fått 0,7 sämre och att Älvsjö fått 0,6 bättre generellt betyg än förra året. Rinkeby- Kista låg bäst till med ett generellt betyg om 7,1.

Det som är positivt är att 74 procent av de svarande i Hässelby- Vällingby anser att de vet vad som förväntas av de för att ha rätt till bistånd, att jämföra med 72 procent för staden som helhet. En anledning till det positiva resultatet kan vara att Hässelby- Vällingby legat i framkant under flera år när det gäller att systematiskt arbeta med förändringsplaner som

klienterna är delaktiga i att utforma. I förändringsplanen tas frågan om förväntningar upp och konkretiseras vilket gör att det blir tydligt för både socialsekreterare och klient. I förändringsplanen blir klienterna delaktiga i utformningen av sina insatser och leder till god effekt.

Sedan tidigare års resultat har vi haft fokus på att förbättra tillgängligheten, att det ska vara lätt att nå sin handläggare. Utifrån det har vi gjort flera förbättringar, exempelvis infördes en ny telefontjänst i mottagningen, telefonerna är sammankopplade med kalendern i outlook för att hänvisningarna ska bli rätt i telefonen etc. Trots förbättringarna har resultatet i brukarundersökningen inte förbättrats. Vår slutsats efter 2016 års resultat var att vi behöver utveckla dialogen med klienterna.

Exempel på utveckling

Detta i kombination med lågt deltagande i brukarundersökningen gjorde att vi bestämde oss för att skicka hem synpunktsblanketter till alla personer som blev självförsörjande och avslutades. Målet var att få in fler synpunkter som kunde bidra till att förbättra verksamheten och att vi aktivt skulle söka feedback. Tyvärr fick vi in få synpunkter vilket gjorde att vi fick tänka om. I år har därför utformat en enkel enkät med frågor om tillgänglighet, information och förväntningar som socialsekreterarna har testat under en vecka nu i maj. Frågorna har ställts direkt i bokade besök och resulterat i att vi fått 15 enkäter på en vecka.

Resultatet av enkäterna visade att de flesta tycker det är lätt att förstå skriftliga beslut från oss men att flera inte vet hur de kan överklaga beslutet. Alla som svarade uppger att de vet vad som förväntas av de för att ha rätt till ekonomiskt bistånd och flera sa särskilt att förändringsplanen är bra eftersom de får vara delaktiga i hur planeringen ska se ut. Det vi behöver jobba vidare med är att systematiskt informera om den hjälp som finns på stadsdelens medborgarkontor, det var få som svarade som känner till det. Vi ställde också en fråga om när klienterna vill kunna nå oss på telefon under dagen, resultatet var väldigt spretigt. Vissa tyckte morgonen var bra och vissa eftermiddagen. Slutsatsen från det blev att avvakta med någon förändring och att tillgängligheten generellt bör öka i takt med modernisering och digitalisering av sociala system.

Chef- och ledarskap

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

Min ledarskapsidé bygger på att involvera medarbetarna i så stor utsträckning som möjligt genom delaktighet, öppenhet och tilltro. Jag har en hög tilltro till medarbetarnas förmåga att hitta lösningar som för verksamheten framåt. Jag har ett lösningsorienterat ledarskap och involverar medarbetarna genom delaktighet, öppenhet för nya idéer och feedback. Genom min ledarskapsidé förmedlar jag en kultur av att efterfråga input från medarbetarna. Jag ger ramar som möjliggör att säga vad man tycker och att kunna prata om sånt som är både bra och mindre bra.



Ledarskapsidé försörjningsstödsenheten- visuellt ordmoln

Ordmolnet visualiserar ledord som beskriver vad jag värdesätter i ledarskap och sammanfattar hur jag vill att mitt ledarskap uppfattas av medarbetarna. Orden är de som förekommer flest gånger när jag skrivit ner mina tankar om min ledarskapsidé. Jag har visat bilden i ledningsgruppen och förankrat ledarskapsidén hos biträdande cheferna vilket har varit angeläget för att vi ska ha en gemensam bild av vilket ledarskap vi förmedlar i verksamheten.

För att förankra min ledarskapsidé har gått igenom och beskrivit min ledarskapsidé på APT. Jag tycker att den visuella bilden är tydlig och bra att använda för att förankra ledarskapsidén. Jag använder den visuella bilden vid dialogsamtal för nyanställda och den ligger också inne i enhetens årshjul för systematiskt arbetsmiljöarbete. Feedbacken jag fått av medarbetarna är att de bekräftar bilden, de uppfattar att det finns en öppenhet för nya idéer och att det finns stora möjligheter att påverka verksamheten.

Jag ser det som mitt uppdrag som chef att ge förutsättningar och sammanhang för medarbetare att ta vara på möjligheten att vara delaktiga och vara med och förbättra verksamheten. I det dagliga arbetet innebär det att jag arbetar på följande sätt:

Delaktighet

På ett övergripande plan använder jag APT som forum för att göra alla delaktiga och insatta i våra mål och förhållningssätt. Det är jag som enhetschef som håller i APT som är ett bra forum för dialog och delaktighet. Jag uppmuntrar medarbetarna att komma med idéer och vara delaktiga. Vi är en stor enhet och för att alla ska komma till tals delar vi in oss i mindre grupper vilket ökar engagemanget och delaktigheten hos medarbetarna. För att skapa delaktighet kring frågor som rör arbetsmiljö är det två medarbetare som ansvarar för att leda och styra dialogen kring arbetsmiljö på APT. Tidigare var engagemanget kring arbetsmiljöfrågan på APT relativt lågt och medarbetarna uttryckte önskan om att styra mer

själva och prata om frågor som de tycker är relevanta.

Konkret innebär det att två medarbetare turas om att hålla i arbetsmiljöpunkten. Det finns en särskild pärm som alla kan skriva upp punkter i som vi går igenom på APT. Syftet är att diskutera och gemensamt bestämma hur vi går vidare och vem som ansvarar för att genomföra och återkoppla åtgärder. Detta arbetssätt har resulterat i bättre dynamik på APT och en högre grad av medarbetardelaktighet och ansvarstagande.

Öppenhet

Jag strävar efter att ha ett nära ledarskap där medarbetarna upplever att jag är öppen för nya idéer och feedback. Samtidigt är det viktigt för mig att kommunicera ett lösningsinriktat förhållningssätt som innebär att alla tar ansvar för att hitta lösningar på utmaningar som dyker upp i verksamheten. Jag leder verksamheten genom biträdande enhetschefer och därför är det angeläget för mig att skapa forum för dialog så jag känner till hur medarbetarna uppfattar sin arbetssituation och verksamheten.

Ett exempel på det är dialogsamtalen som jag har med nya medarbetare. Dialogsamtalen är värdefulla för att träffa medarbetarna och ha en dialog kring ledarskap, verksamhetsmål, personalpolicy och arbetssätt. Ytterligare ett syfte med dialogsamtalen är att fånga upp hur de uppfattar verksamheten, hur de trivs och om de har förbättringsidéer som vi kan arbeta vidare med för att utveckla verksamheten. Ett konkret exempel på förbättringsidé som lett till förändring är att vi jobbat bort en stoppkloss i hanteringen av administration som påverkade socialekreterarnas arbetsmiljö negativt.

Tilltro

För mig är det viktigt att känna tillit till sin chef och mitt ledarskap präglas av en tilltro till medarbetarnas förmåga att hitta egna lösningar till problem eller utvecklingsområden. När medarbetare kommer med idéer om förändrade arbetssätt eller metoder är jag den första att stötta och coacha för att det ska vara genomförbart, så länge det ligger inom ramen för verksamhetens behov och mål. Jag tror att varje människa växer med ansvar och därför ser jag till att skapa möjligheter i organisationen för vidareutveckling, bland annat genom möjlighet att bli MI coach, mentor eller kontaktperson gentemot andra verksamheter.

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

Jag är chef för en stor enhet med ca 60 medarbetare och enheten består av tre team som leds av varsin biträdande enhetschef. Till stor del leder jag enheten genom våra tre biträdande chefer vilket gör att jag behöver anpassa mitt ledarskap och ge de biträdande cheferna verktyg för att leda sina team.

Jag har tio direkt underställda medarbetare som jag får feedback från i det dagliga arbetet. Det kan exempelvis handla om feedback från ett möte eller om önskan om framförhållning eller tydligare information. Feedback som jag direkt tar till mig av och använder för att utveckla mitt ledarskap ytterligare. Jag efterfrågar ofta feedback från ledningsgruppen, bland annat kring hur jag planerat för och genomfört APT. Det kan handla om min presentationsteknik, förmåga att skapa effektiva och inspirerande APT eller hur jag bemött kritik eller synpunkter.

För att få feedback från andra medarbetare på enheten använder jag mig bland annat av dialogsamtal för nyanställda. Dialogsamtalen är värdefulla för mig för få input om hur nya medarbetare uppfattar mig som chef och ledarskapet på enheten. Medarbetarenkäten är

ytterligare ett verktyg för att utvärdera och utveckla mitt ledarskap. Jag tycker främst att det är dialogen kopplat till resultatet som är intressant att följa samt jämförelsen med resultatet med tidigare år.

I min roll som chef har jag fått möjlighet att gå flera ledarutvecklingsprogram. Jag har haft förmånen att låta några medarbetare utvärdera mig i mitt ledarskap genom att svara på frågor om hur de uppfattar mitt ledarskap. Utifrån resultatet har jag arbetat med mina styrkor och utvecklingsområden. Ett exempel är att jag jobbat på att ta emot feedback utan att förklara mig och gå i försvar. När jag har följt upp med medarbetarna visar det sig att de, liksom jag, tycker att jag blivit bättre på att lyssna och lösa utmaningar tillsammans utan att gå i försvar. Det har lett till ett än mer öppet klimat som bäddat för att fler kommer med förbättringsförslag. Det är också den fråga som förbättrats mest i årets medarbetarenkät.

För att ytterligare utveckla mitt ledarskap och mig i min roll som chef har jag deltagit i stadens utvecklingsgrupper för chefer vilket varit givande. Jag har fått möjlighet att träffa chefer inom andra områden än mitt eget och har skapat nätverk som är användbart för att dela erfarenheter och utmana varandra. Efter att själv deltagit i utvecklingsgrupp har jag dessutom haft förmånen att själv bli samtalsledare och leda utvecklingsgrupp. Det är otroligt givande och ger mig ytterligare verktyg för att på ett lösningsinriktat sätt ta mig an och lösa svårigheter och utmaningar.

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

Allt arbete på enheten utgår från vår verksamhetsplan och vilka behov som finns. Alla medarbetare är delaktiga när vi jobbar fram verksamhetsmålen vilket ökar känslan av att vara en del av resultatet och att vilja ta ansvar för att målen nås. All tar ett gemensamt ansvar för att vi når våra mål och genomför alla aktiviteter. Konkret görs det genom att alla medarbetare väljer mål som vi bildar VP- grupper kring, varje VP- grupp består av ca sex medarbetare. Utifrån de uppsatta ramarna inom respektive mål ansvarar varje VP- grupp för att genomföra aktiviteter och arbetssätt för att nå målen inom tidsramarna. VP- grupperna rapporterar kontinuerligt sitt arbete till mig och vid behov stöttar jag upp om de behöver vägledning eller input kring hur de ska gå vidare. Arbetssättet med VP- grupper är ett bra sätt för att skapa engagemang hos medarbetarna och delegera uppgifter som är lagom svåra att lösa.

Det finns en hög grad av delaktighet i enhetens arbete med att ta fram verksamhetsplanen och mål vilket gör att alla är införstådda i verksamhetens syfte och mål. Det är viktigt att nya medarbetare också känner till verksamhetens syfte och mål. För att skapa delaktighet hos nya medarbetare får de välja en VP- grupp som de hoppar in i när de börjar. I dialogsamtalen som jag har med nya medarbetare går vi också igenom och diskuterar våra verksamhetsmål, personalpolicyn och skapar dialog om hur vi arbetar för att skapa en bra verksamhet för vår målgrupp.

Ytterligare ett verktyg för att säkerställa att medarbetarna känner till verksamhetens syfte och mål är medarbetarsamtalen. I våra systematiska månadsuppföljningar visar medarbetarna hur de arbetar med vårt viktigaste mål, att klienterna ska bli självförsörjande. Konkret görs det genom att medarbetarna redogör för sina ärenden och på vilket sätt de arbetar med delaktighet och insatser för att nå målet om självförsörjning. Månadsuppföljningarna utgår från en

uppföljningsfil som fylls i månadsvis. Bland annat följs antal ärenden, antal förändringsplaner, ärendetyp etc upp för att mäta förväntade resultat i verksamhetsplanen. Genom att ha målen närvarande i det dagliga arbetet säkerställer jag att medarbetarna ser sin del i måluppfyllelsen i det dagliga arbetet.

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

För mig är det viktigt att medarbetarna upplever att de har möjlighet att vara med och påverka verksamheten och sin arbetssituation. Enheten är stor med av många medarbetare med olika intresse för verksamhetsutveckling. Intresset brukar också påverkas av hur länge de jobbat och hur långt de kommit i sin yrkesroll och utveckling. APT är vårt gemensamma frågor för att prata om verksamhetsfrågor och arbetsmiljö och i detta forum finns det stora möjligheter till medarbetardelaktighet. För att alla ska komma till tals på APT delar vi in oss i mindre grupper. Jag förespråkar ett lösningsinriktat förhållningssätt och uppskattar när medarbetare kommer med nya infallsvinklar och idéer. I alla möten fångar jag in tankar och idéer som kan leda till utveckling av verksamheten. Varje vecka har teamen samråd där de hjälps åt att lösa problem i ärenden, alla bidrar med sitt engagemang och sin kompetens.

Förbättringsförslag stående punkt på APT

Ofta kommer det upp förbättringsidéer i mindre formella sammanhang, som exempelvis på lunchen. Min erfarenhet är att det är bra att skapa sammanhang för att kunna ta upp förbättringsförslag. Därför har vi en stående punkt om förbättringsförslag på APT där medarbetare spontant eller föranmält kan lyfta fram idéer och områden där vi behöver förbättra oss.

Ett exempel på en idé som ledde till verksamhetsutveckling var ett projekt om att arbeta förebyggande i samband med att ungdomar avslutar gymnasiestudier. Ett par socialsekreterare identifierade ett behov av kunskap och information om vidare studier och arbete hos ungdomar och bjöd in till informationsträffar för ungdomar.

Ett annat exempel var önskemål om mer delaktighet i processen när nya ärenden fördelas. Tidigare fördelade biträdande enhetscheferna ärenden till socialsekreterarna. Det nya arbetssättet innebär att nya ärenden istället fördelas gemensamt i respektive team. Resultatet blev att medarbetarna fick större möjlighet att själv påverka vilka ärenden de tar emot och graden av ansvarstagande har ökat. Vid uppföljningen var alla nöjda med den nya rutinen som nu implementerats i verksamheten.

Ytterligare exempel om att skapa förutsättning för att ta vara på engagemang är medarbetarnas ansvar att hålla i punkten om arbetsmiljöfrågor på APT. Resultatet har blivit att medarbetarna blivit mer delaktiga och att det finns större utrymme för att prata om arbetsmiljöfrågor som medarbetarna själva lyfter fram.

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

Lärande i organisationen

I det årliga medarbetarsamtalet får varje medarbetare möjlighet att önska fortbildning utifrån behov i verksamheten. Exempelvis studiebesök i annan verksamhet, någon kurs eller någon

inriktning eller något område de vill lära sig mer av. I medarbetarsamtalen görs individuella utvecklingsplaner där chef och medarbetare kommer överens om kompetensutveckling under kommande år. Jag uppmuntrar medarbetarna att delta på föreläsningar, göra studiebesök eller annat som leder till utveckling och nytt lärande. Om någon har varit på studiebesök eller annat presenteras det för kollegorna på samråd eller APT så alla får ta del av nyvunnen kunskap. Exempelvis har vi varit på studiebesök i en annan förvaltning för att få reda på hur de aktivt har arbetat i ett projekt kring att kartlägga processer för personer som är sjukskrivna. Den informationen vi fick tar vi till oss av och undersöker hur vi kan anpassa och använda materialet som de har arbetat fram.

Ytterligare ett sätt att skapa möjligheter för lärande är att ta emot socionomstudenter på vilket vi gör varje termin. Det är både ett sätt för erfarna socialsekreterare att utmanas av nyfikna socionomstudenter och att bidra i utbildningen för studenterna. Vi har haft förmånen att ta emot ambitiösa och duktiga studenter som sedan kunnat få timanställning, sommarjobb och till slut jobb efter examen hos oss. Det är ett bra betyg till verksamheten, att man trivs hos oss och vill komma tillbaka och jobba. Dessutom är det ett utmärkt sätt att strategiskt arbeta med kompetensförsörjning av socionomer.

Kompetensutveckling utifrån identifierade behov

Vi märker att vårt arbete förändras vilket ställer krav på verksamheten. När arbetsmarknaden i samhället är god får fler arbete och fler klienter blir självförsörjande genom arbete.

Utvecklingen har de senaste åren lett till att de som står relativt nära arbetsmarknaden kan få jobb medan de som står längre från arbetsmarknaden blir kvar längre inom försörjningsstöd. Vår målgrupp har fått allt mer komplexa behov.

För att möta behoven hos de som står längre från arbetsmarknaden och erbjuda rätt insatser har vi identifierat kompetensutvecklingsbehov. Vi har sett behov av att öka kompetensen hos våra medarbetare kring rehabiliteringsprocessen och rättigheter och möjligheter till stöd från vården.

Gruppen sjukskrivna har ökat och socialsekreterarna upplever att de har svårt att möta behoven. Det har inte funnits tillräckliga verktyg för att arbeta effektivt med målgruppen. Som ett led i detta har vi anlitat en konsultläkare med särskild kompetens kring sjukskrivna personer i behov av arbetsrehabilitering för att närma sig självförsörjning. Konsultläkaren har varit på plats ett par dagar i månaden för att dra ärenden och bidra med sin kunskap. Resultatet är ökad kunskap och kompetens hos socialsekreterarna om rehabiliteringsprocessen. Genom ökad kompetens har också klienterna fått bättre stöd och flera personer som varit sjukskrivna lång tid har kunnat få arbete.

Ett annat exempel på hur vi arbetar med kompetensutveckling är enhetens MI träffar. Två socialsekreterare har särskild MI coachutbildning och håller i MI träffar med socialsekreterarna en gång i månaden. Under träffarna varvas teori med övningar, ibland har vi spelat in samtal som vi kodar utifrån MI och syftet är att håll MI kunskaperna levande och utveckla vårt bemötande. Bland annat har vi övat på att göra förändringsplaner med klienter som varit sjukskrivna länge för att ge varandra tips och idéer kring frågor att ställa för att öka motivationen hos klienterna.

Medarbetare

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

Som beskrivits under 3.1 utgår vår värdegrund från Stockholms stads gemensamma förhållningssätt för bemötande: aktiva, trovärdiga och tillgängliga. I vår verksamhet är bemötande grunden för att nå goda resultat eftersom vi jobbar med att skapa goda relationer till våra klienter. Därför har vi valt att utgå från förhållningssätt utifrån bemötande. Det är när vi lyckas skapa god relation med klienterna som motivationsarbetet ger resultat och klienterna kan nå sina mål om att bli självförsörjande. Det är också därför vi valt utgå från ett tydligt klientperspektiv när vi brutit ner värdeorden till vad de betyder för oss i vår verksamhet.

Aktiva

Vi erbjuder rätt insats inom rätt tid och arbetar aktivt motiverande genom förändringsprocessen.

Vi möter individen där denne befinner sig och är lyhörda för individuella behov.

Vi är mentalt närvarande och visar engagemang.

Trovärdiga

Vi ger likvärdig och rätt information på ett sätt som är lätt att förstå.

Vi följer upp och återkopplar till individen.

Vi har en rättssäker handlägningsprocess.

Tillgängliga

Vi håller hög tillgänglighet i telefon och ringer upp om vi inte kan svara på en gång.

Vi är tillgängliga och svarar i jourtelefonen.

Vi kommunicerar hur och när vi nås och använder hänvisning om vi inte kan svara.

Försörjningsstödsenhetens gemensamma förhållningssätt för bemötande

Vi har jobbat i mindre grupper för att bryta ner värdeorden aktiva, trovärdiga och tillgängliga och konkretisera vad de står för och betyder för oss i vår verksamhet. För att hålla våra gemensamma förhållningssätt levande i verksamheten finns det med i årshjulet för systematiskt arbetsmiljöarbete och tas upp på APT. Vi jobbar i dialogform i mindre grupper så alla får komma med synpunkter och förslag till eventuella förändringar så värdegrunden känns aktuell och förankrad i verksamheten. I det dagliga arbetet hålls förhållningssätten levande eftersom de sitter på väggarna i lokalerna så det är lätt att komma ihåg och påminnas. För att förankra förhållningssätten hos nya medarbetare är det en del i introduktionen att gå igenom våra förhållningssätt.

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

Vår ambition är att sammansättningen i personalgruppen ska spegla de klienter vi kommer i kontakt med för att öka förståelsen för olika grupper. Vi tror att en blandad personalgrupp bidrar med fler perspektiv och skapar större kreativitet. Med en större blandning på ålder, kön, bakgrund, utbildning etc. blir gruppen starkare och kan bidra med fler nya idéer.

En del av klienterna har annat ursprung och modersmål än svenska. Därför är det en stor vinning att ha flera medarbetare som pratar andra språk och har hög kulturkompetens. Dels sett ur ett klientperspektiv eftersom vi kan kommunicera direkt utan tolk, men också för att det kan öka förståelsen för integrationsprocessen i det svenska samhället. Vad gäller ålder har vi en stor spridning och när vi rekryterar försöker vi bibehålla stor spridning i arbetsgruppen. En utmaning för oss är att nå en mer jämn könsfördelning i personalgruppen då en övervägande del av medarbetarna är kvinnor. I rekryteringsprocessen utgår vi från ett jämställdhet- och mångfaldsperspektiv och utformar annonser och marknadsför oss i syfte att säkerställa att innehållet riktas till kvinnor och män med olika bakgrund. Enhetschefen har gått en utbildning kring jämställdhetsintegrering och under flera år har vi fokuserat mycket på frågor kring jämställdhet. Vi arbetar för att jämställdhet, mångfald och tillgänglighet ska integreras i allt vi gör och att perspektiven ska genomsyra arbetet med verksamhetsmålen under året. Vi arbetar för att frågorna integreras i det dagliga arbetet och inte ses som frågor utöver vår kärnverksamhet.

Sedan vi startade projektet med stadsdelsmammor som beskrivits under punkten 3.3 har mångfaldsperspektivet ökat i verksamheten. Stadsdelsmammorna som själva har annan bakgrund fungerar som en länk mellan verksamheten och klienter. Stadsdelsmammorna kan ses som "kulturtolkar" som blir brobyggare och kan hjälpa till i arbetet med att skapa förtroende och tillit till verksamheten. Ett konkret exempel är att stadsdelsmammorna bidragit med rätt information om socialtjänsten och ekonomiskt bistånd till personer som haft en uppfattning om att ekonomiskt bistånd är en rättighet. När stadsdelsmammorna kunnat ge rätt information och kunnat informera om såväl rättigheter som skyldigheter har förståelsen för socialsekreterarnas beslut och arbete ökat.

För att systematisk arbeta med frågor kring jämställdhet, mångfald och tillgänglighet har vi frågorna med i årshjulet för systematiskt arbetsmiljöarbete och pratar om frågorna på APT. Flera bra frågor finns med i frågekorten som är kopplade till personalpolicyn som vi ofta använder oss av.

Exempel på frågor som vi har diskuterat är frågor om utbetalningar till den ena eller andra parten i ärenden, hur vi pratar med kvinnor och män om föräldraledighet och obetalt hemarbete. Vi har diskuterat hur vi ser på allas rätt till lika möjligheter och hur vi arbetar med att anpassa våra krav beroende på funktionsvariationer. Hur kan vi anpassa möten och information för att möta särskilda behov för personer med exempelvis neuropsykiatriska funktionsvariationer? Hur kan vi möjliggöra för medarbetare att kombinera arbete med familjeliv, hur vi planerar mötestider etc.

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

Medarbetarna är den främsta resursen i verksamheten och för att få en bra arbetsmiljö har vi ett väl genomtänkt arbete med aktivt medarbetarskap där alla medarbetare deltar i VP-grupper och självständigt arbetar för att nå målen i verksamhetsplanen. Genom att medarbetarna tar eget ansvar för målpuppfyllnaden skapas en högre grad av delaktighet. Grunden i ledarskapsidén är att det finns en öppenhet för nya idéer och en hög tilltro till medarbetarna. Ett aktivt medarbetarskap innebär bland annat att genom ett lösningsinriktat förhållningssätt vara med och jobbar med att förbättra verksamheten. Genom att ledarskapsidén är förankrad hos medarbetarna skapas en arbetsmiljö som präglas av att medarbetarna kommer med förbättringsförslag. Cheferna har haft fokus kring att utveckla ett coachande förhållningssätt, exempelvis på samråd när ärenden lyfts. Genom att cheferna ställer öppna frågor till medarbetarna och få de att själva komma med lösningar ökar kunskapen och självförtroendet hos medarbetarna som växer med utökat ansvar.

Ett konkret exempel på verksamhetsutveckling

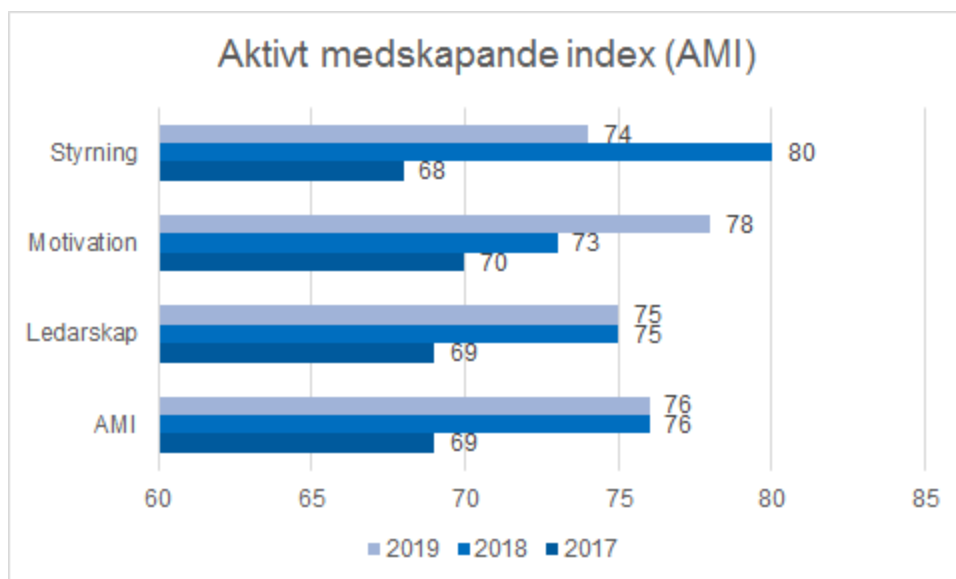
Två medarbetare identifierade behov av att öka kunskap om studier och arbete hos ungdomar som skulle avsluta sina gymnasiestudier. Ambitionen var att hitta arbetssätt för att bryta det sociala arvet i familjer som haft försörjningsstöd under lång tid. Syftet var att bryta det sociala arvet och få fler ungdomar att välja vidare studier och arbete.

Informationsträffar anordnades till ungdomar där de fick information om möjligheter efter gymnasiet. Flera aktörer bjöds in från exempelvis fryshuset, Arbetsförmedlingen, jobbtorg etc. Det visade sig att det var få ungdomar som faktiskt kom till informationsträffarna trots gediget arbete med att sprida information. Behovet av att hitta arbetssätt för att bryta det sociala arbetet och ge ungdomarna kunskaper kvarstod.

Resultatet blev i år att vi la in det som en aktivitet i verksamhetsplanen och en av VP-grupperna har jobbat vidare med frågan. Nu i vår anordnas en barnrättsvecka där alla ungdomar som ska ta studenten bjuds in till enskilda samtal med familjens socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd. På så vis riktar vi informationen mer individuellt och engagemanget sprids till hela enheten. Dessutom visar verksamhetsutvecklingen på mod hos medarbetarna som vågar testa nya arbetssätt, inte är rädda att utvecklas och vad bra det blir att en idé om förbättring kan leda till ytterligare nya arbetssätt som är till nytta för våra klienter. Tanken är att implementera barnrättsveckor två gånger per år med olika teman för att öka barn/ungdomars rätt till delaktighet som är ett av våra mål.

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.

Varje år genomförs stadens medarbetarundersökning. Undersökningen består av frågor kopplat till olika områden som sätts ihop till ett index, aktivt medskapande index (AMI). Årets AMI är oförändrat jämfört med resultatet från 2018, inom området styrning har resultatet försämrats.



Figur Hässelby- Vällingby resultat medarbetarundersökning 2019

För att ta tillvara på resultatet går vi tillsammans igenom utfallet och för en dialog om resultatet och vad som ligger bakom. Det är egentligen inte själva resultatet i sig som är mest värdefullt utan det är de givande diskussionerna som blir mest intressant. Varje år prioriteras ett område att fokusera särskilt på för att utveckla och förbättra. Förra året prioriterades området kring öppet arbetsklimat som innefattar bland annat delaktighet och inflytande. Frågan om öppenhet för nya idéer och förslag är det område som förbättrats mest i årets resultat. En anledning kan vara att cheferna fokuserat på att utveckla ett coachande förhållningssätt som bygger på tillit till medarbetarnas förmåga att lösa problem. Ett annat område som cheferna jobbat med har varit att ge feedback.

	2017	2018	2019
Min chef är öppen för nya idéer och förslag	33	50	80

Fråga ur medarbetarundersökning Hässelby- Vällingby 2019

Området styrning hade försämrats i årets undersökning, den fråga som försämrats mest var frågan om förväntningar i arbetet. Denna fråga var en av de frågor som fått bäst resultat 2018 och därför blev det intressant att analysera orsaken.

	2017	2018	2019
Jag vet vad som förväntas i mitt arbete	74	92	76

Fråga ur medarbetarundersökning Hässelby- Vällingby 2019

För att veta mer om orsakerna till det försämrade resultatet har vi haft dialog på APT. Det framkom att det till stor del handlar om att medarbetarna är osäkra på vad som förväntas av dem i arbetet, vilka resultat de ska uppnå. Medarbetarna känner väl till verksamhetens övergripande mål och förväntade resultat men är osäkra på vad det konkret innebär för var och en. Det finns en osäkerhet om vad gott resultat i klientarbetet innebär och flera var osäkra

hur stadsdelsförvaltningens övergripande lönekriterier ska tolkas.

Utifrån årets resultat har vi valt att fokusera särskilt på att jobba fram enhetsspecifika lönekriterier som ska förankras tydligt på enheten. Lönekriterierna ska bestå av tre bedömningsnivåer med konkreta förväntade resultat. Förhoppningen är att tydliga lönekriterier bidrar till att medarbetarna vet vad som förväntas av dem i arbetet. Ytterligare en anledning till det försämrade resultatet kan vara att vi har flera nyanställda i verksamheten som inte hunnit jobba så länge än. Många vet vad de ska göra på jobbet men har inte hunnit få så stor förståelse för vad de ska bidra med och på vilket sätt bedömningen görs av prestationen.

För att förankra vilka förväntningar som ställs på varje medarbetare ska cheferna fokusera på tydlighet kring förväntningar, särskilt vid nyanställningar. Det är också ett gemensamt ansvar mellan chefer och medarbetare att ha dialog kring sina förväntade resultat och prestationer och ett sätt att tydliggöra dessa är att skriva ner individuella mål i utvecklingsplanen.

Människor som växer- ett utvecklat sätt att jobba med arbetsmiljö

Medarbetarundersökningen är en ögonblicksbild från de medarbetare som svarade på enkäten vid ett visst tillfälle och vi har sett behov av att utveckla mer systematisk uppföljning av arbetsmiljöfrågor på enheten. Vi har väl fungerande arbetssätt för att fånga upp idéer om förbättringar i verksamheten och vill på ett systematiskt sätt också fånga upp arbetsmiljöfrågor. Ett sätt är att lyfta upp frågor under arbetsmiljöpunkten på APT men vi ser också behov av att fånga upp tankar i mindre forum.

Vi har utvecklat en metod som heter "människor som växer", inspirerat från bland annat Södertälje kommun. Metoden baseras på befintlig forskning och teori och efter att testat metoden ett halvår i ett av teamen har vi nu implementerat metoden på resten av enheten också. Varje team har själva bestämt hur de definierar områdena att vara betydelsefull, vad det innebär att ha kontroll över arbetssituationen och när man känner arbetsglädje.

Tre områden

			
Jag känner mig betydelsefull			
Jag har kontroll över min arbetssituation			
Jag känner arbetsglädje			

Människor som växer- systematisk uppföljning av arbetsmiljö

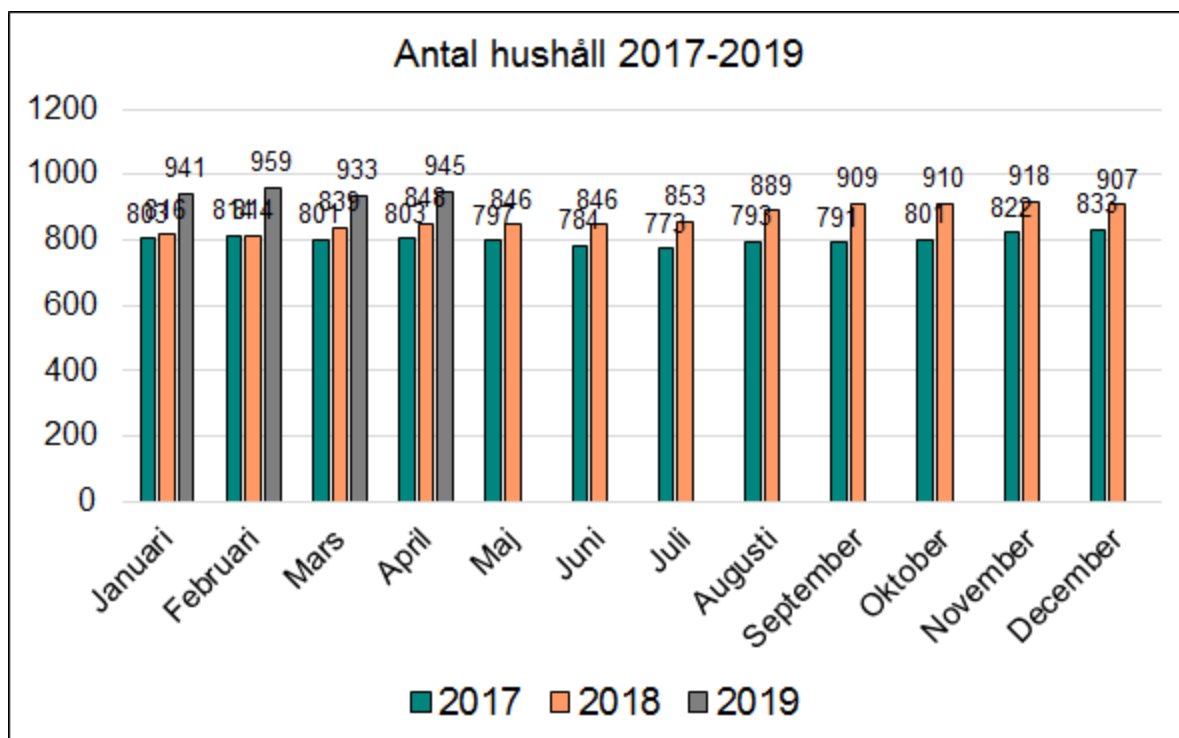
Metoden går ut på att varje medarbetare i vardera team svarar laget runt på ovanstående frågor och graderar med grön, gul eller röd beroende på i vilken grad man överensstämmer eller inte. Om någon medarbetare graderar sig som röd behöver man inte kommentera om man inte vill, chefen följer då upp i enskilt samtal efter mötet. Att använda "människor som växer" bidrar till ökad sammanhållning i teamen, förståelse för varandras arbetssituation och förutsättningar samt bidrar till att identifiera problem som skaver. Om exempelvis någon känner att arbetsglädjen inte är så hög lyfts ofta något fram som inte fungerar tillfredsställande just nu. På så vis skapas en dialog kring ständiga förbättringar och genom ett lösningsinriktat förhållningssätt hjälps vi åt att lösa utmaningar i vardagen.

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.

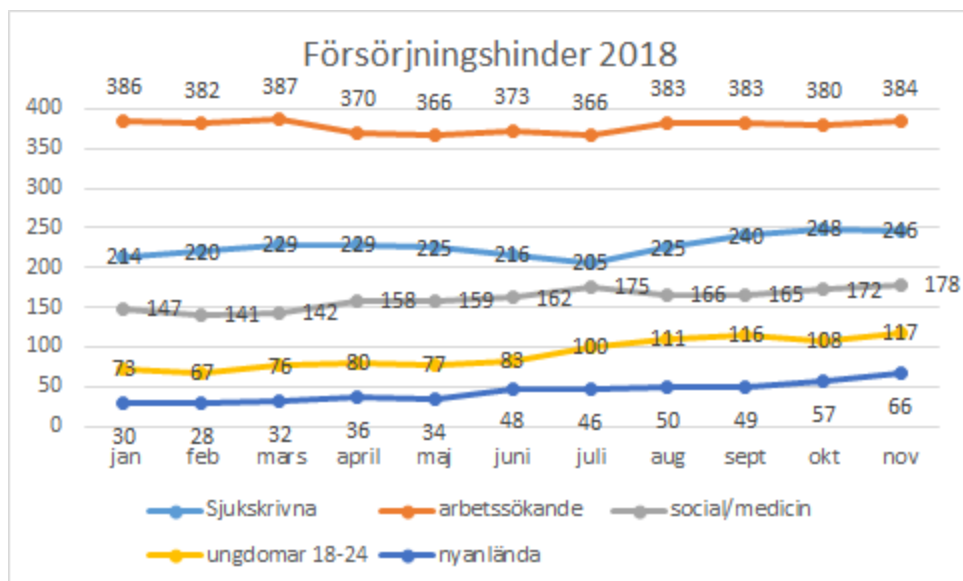
Verksamhetens huvuduppdrag är att motivera och stödja den enskilde till annan försörjning samt att utreda och bedöma rätten till ekonomiskt bistånd fram till dess att målet är uppnått. Under 2018 uppnåddes verksamhetens mål och vid årets slut visade enheten ett överskott om ca fyra miljoner kronor. En anledning till överskottet var att verksamheten fått en del pengar genom statsbidrag för mottagande av nyanlända.

Utvecklingen över antal hushåll med ekonomiskt bistånd har varit positiv under flera år fram till 2018. Den positiva utvecklingen kan direkt härledas till att det varit högkonjunktur på arbetsmarknaden vilket medfört att fler har fått arbete. Trenden i Hässelby- Vällingby har följt trenden i staden och nationellt. 2018 vände trenden då antal hushåll ökade i Hässelby- Vällingby vilket skiljer sig från andra stadsdelar i staden. Hässelby- Vällingby sticker ut tillsammans med exempelvis Farsta vars biståndsmottagare har ökat.



Figur Hässelby- Vällingby antal hushåll med ekonomiskt bistånd 2017-2019

En vidare analys visar att en faktor är att båda Hässelby- Vällingby och Farsta har tagit emot ett stort antal nyanlända som anvisats boende via Migrationsverket. De nyanlända har fått boende genom SHIS och Intro Stockholm och båda Hässelby- Vällingby och Farsta har dessa bostäder i stadsdelarna vilket haft inverkan på resultatet. Uppföljningen av försörjningshinder under 2018 visar att det är nyanlända, ungdomar 18-24 år, sjukskrivna och social/medicinska försörjningshinder som ökat medan antal arbetssökande legat på en mer jämn nivå under året.



Figur Hässelby- Vällingby försörjningshinder ekonomiskt bistånd 2018

Ytterligare analys av försörjningshinder visar att många nyanlända kodas under

försörjningshindren ungdomar, sjukskrivna och social/medicin. Inom gruppen ungdomar 18-24 år är ca 70 procent ensamkommande ungdomar. Intro Stockholm hanterar alla nyanlända i behov av ekonomiskt bistånd som ingår i etableringen genom Arbetsförmedlingen. De som på grund av sjukdom, sociala problem eller annat, inte kan ingå i etableringen hänvisas till att söka ekonomiskt bistånd i stadsdelarna. Detta förklarar ökningen av antal nyanlända inom försörjningshindren sjukskrivna och social/medicin.

Utvecklingen har medfört att målgruppen inom ekonomiskt bistånd blivit mer komplex med personer som har större behov av stöd och insatser. En del av de nyanlända som inte kan ingå i etableringen är kvotflyktingar och har behov av insatser enligt LSS eller enheten för funktionsnedsättning.

Inför 2019 har därför fokus legat på att utveckla metoder och arbetssätt för att möta behoven hos dessa målgrupper. Ett resultat av detta är enhetens nya case manager funktion som möjliggör täta uppföljningar och mer praktiskt stöd som att exempelvis följa med till vården, Försäkringskassan etc. Ytterligare resultat är satsningen med multikompetens "Finsam- team" på Hässelby vårdcentral och jobbtorg. Finsam- teamen består av fasta representanter från stadsdelsförvaltningen, jobbtorg, landstinget, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan i syfte att jobba för aktiva åtgärder för personer i behov av samordnad rehabilitering och finansieras genom samordningsförbundet. Målet är att alla parter bidrar med sin kompetens och att individen får en samordnad plan där det tydliggörs vem som gör vad och när det ska följas upp. tanken är att klienterna får mer sammanhållet stöd och att samverkans kring individer förstärks.

Ett annat mål under 2018 var att fler bostadslösa ska få varaktigt boende och att minska kostnaderna för tillfälligt boende. Utfallet under 2018 blev att kostnaderna istället ökade. Inför 2019 var därför ett mål att utveckla arbetssätt för att lyckas bättre med målgruppen bostadslösa. Ett resultat hittills är att enheten testar ett nytt arbetssätt med fem egna jourlägenheter för större barnfamiljer, se enhetsmål 2 "Kvinnor och män som är eller riskerar att bli bostadslösa erbjuds stöd för att få och behålla eget boende".

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.)

Enhetens ekonomiska resultat i förhållande till budgeterade kostnader för de tre senaste åren visas nedan. Den största delen av enhetens budget är kostnader för ekonomiskt bistånd följt av handläggningskostnader.

År	Budget (mnkr)	Utfall (mnkr)	Differens
2016	115	111	+4
2017	114	106	+8
2018	129	133	+4

Ekonomiskt resultat vs budget försörjningsstödsenheten 2016-2018

År	Budget (mnkr)	Prognos april	Differens
----	---------------	---------------	-----------

År	Budget (mnkr)	Prognos april	Differens
2019	131	131	+/-0

Prognostiserat resultat och budget försörjningsstödsenheten 2019

Enhetens ekonomiska resultat följs upp månadsvis av enhetschef tillsammans med avdelningens ekonomicontroller. Efter varje uppföljning görs en prognos för resten av året, målet är att hitta tidiga avvikelser för att vid behov kunna vidta åtgärder för att nå målet att ha en budget i balans. Det ekonomiska utfallet de senaste tre åren visar att enheten hållit budget, budgeten har underskridits med ca 3-7 procent. Den största anledningen till budgetöverskottet har varit att enheten fått särskilda medel tilldelade för statsbidrag för kostnader för nyanlända. Intäkterna från dessa särskilda statliga medel är svåra att beräkna eftersom det är oklart när pengarna betalas ut och nivåerna kan också ändras. Storleken på intäkterna till enheten beror också på om klienterna har insatser från flera enheter eftersom intäkterna då blir mindre till varje enhet.

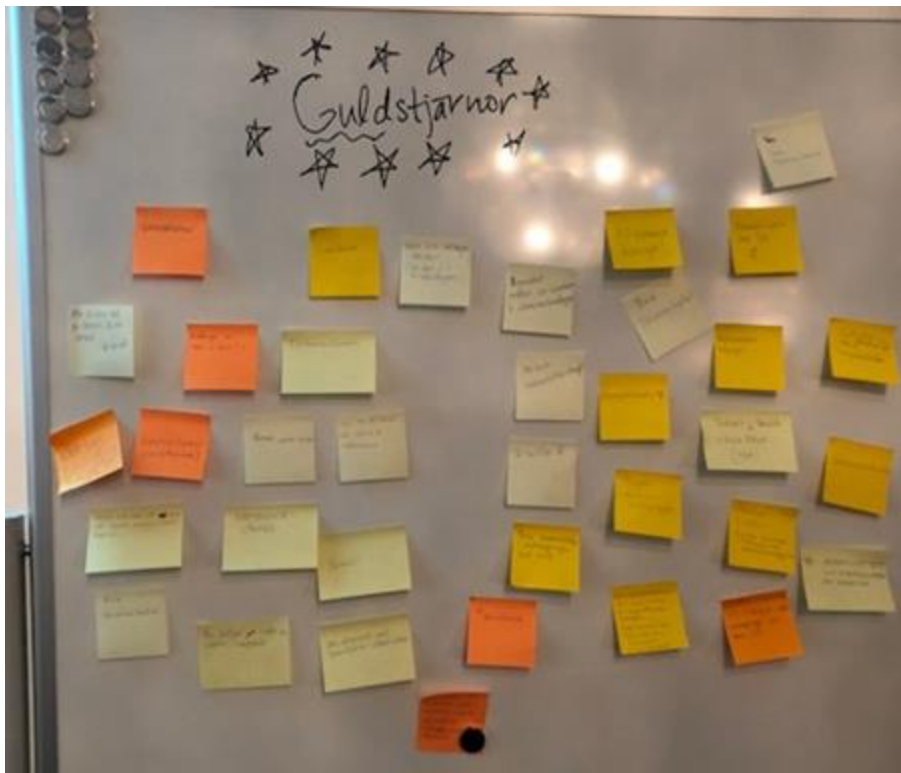
Stadens prognos över ekonomiskt bistånd under 2019 är att antal hushåll väntas öka. Det gör att det blir än mer viktigt för enheten att säkerställa att vi får in de intäkter vi har rätt till. Vi har därför utvecklat arbetssätt för att följa upp aktuella ärenden och vilken ersättning som skulle kunna vara aktuell. Vi har också utbildat personal för att öka kompetensen om hur ärenden registreras på rätt sätt och vilka underlag vi behöver ha för att kunna få ersättningar. Vid senaste uppföljningen i april prognostiseras en budget i balans för 2019. För att effektivisera verksamheten på sikt är enheten med i ett utvecklingsprojekt inom ekonomiskt bistånd för att undersöka hur vi kan dra större nytta av digitalisering. Inom ett par år kommer stadens övergripande moderniseringsprojekt att innefatta ekonomiskt bistånd och för att möta utmaningarna har vi redan nu börjat förbereda oss för ändrade arbetssätt för att följa med i utvecklingen.

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.

Processen

Processen för arbetet med verksamhetsplanen grundar sig i föregående års resultat och uppföljningar. Processen präglas av en hög grad av delaktighet från medarbetarna som bidragit med idéer, input och erfarenheter i olika workshops. För att ta fasta på det goda arbete vi gjorde förra året började vi med att alla medarbetare hittade guldstjärnor som de tog med sig från förra årets arbete.



Guldstjärnor från workshopdag med tema verksamhetsplan 2019

Exempel var bra samarbete, kortare väntetider för nybesök, förbättrad dokumentation och engagemang och vilja att utveckla verksamheten. Därefter plockade vi gemensamt fram silverstjärnor, sånt vi gjort bra men där vi skulle kunna fortsätta utveckla arbetssätt. Exempel på silverstjärnor var barnkonsekvensanalyser, innehåll i förändringsplaner, arbetssätt kring hemlösa individer etc.

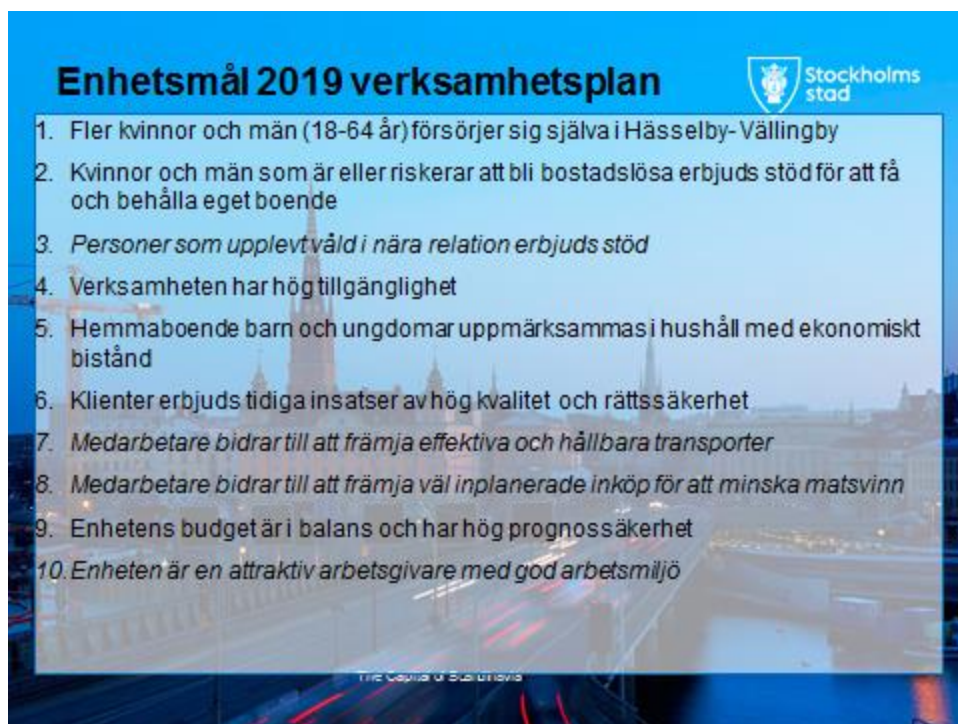
Med utgångspunkt i våra övergripande styrdokument, stadens vision och de övergripande målen från kommunfullmäktige har vi fått nämndmål som vi ska bryta ner och utforma enhetsmål till i verksamhetsplanen. När vi har jobbat fram verksamhetsplanen har alla medarbetare delat in sig i VP- grupper utifrån uppdrag och intresse. Enhetschef har förarbetat genom att sätta sig in i kommunfullmäktiges mål ända ner till nämndmålen för att presentera kärnan för enheten.

Överväganden som vi gjort när vi tagit fram verksamhetsplanen har varit på vilket sätt och i vilken grad medarbetarna ska vara delaktiga i arbetet. Sedan tidigare har vi ett väl fungerande arbetssätt med VP- grupper för att skapa delaktighet och genomföra aktiviteter under året. En del medarbetare upplever att det är svårt att formulera själva målen och bestämma hur vi ska följa upp målen eftersom de anser att de inte har så hög kompetens kring det. Medarbetarna har efterfrågat att lägga mer tid på att utforma "huret", det vill säga hur vi ska arbeta för att nå målen. Därför fokuserade vi på att VP- grupperna formulerade preliminära enhetsmål och förväntade resultat till respektive nämndmål. VP- grupperna fick sedan mycket tid för att diskutera hur vi ska arbeta för att uppnå resultaten och målen. Det är också här medarbetarnas kunskaper kommer bäst till nytta eftersom det är de som är experter i verksamheten och vet vad som fungerar. VP-gruppernas arbete sammanställdes av enhetschef för att slutligt fastställa enhetsmål, konkreta mätbara förväntade resultat, arbetssätt och

uppföljningsmetoder.

Verksamhetsplan och överväganden

Resultatet blev en verksamhetsplan med följande tio mål. Mål som vi själva kan påverka, tydliga mätbara förväntade resultat och beskrivna arbetssätt som präglas av kreativitet och effektivitet. I arbetet med uppföljningsmetoder har enhetschef tillsammans med biträdande enhetschefer lagt fokus på hur vi kan följa upp med hjälp av befintliga strukturer och statistik som är möjligt att få fram i systemen i den utsträckning det varit möjligt.



Enhetsmål försörjningsstödsenheten 2019

I första målet har vårt kärnuppdrag formulerats, ett övervägande har gjorts att samla alla målgrupper i ett och samma mål. Ett alternativ hade varit att bryta ner alla grupper i flera små mål, exempelvis sjukskrivna, arbetssökande, ungdomar etc. Istället jobbar flera VP-grupper med målet utifrån olika målgrupper och samarbetar med varandra för att genomföra aktiviteter och utveckla arbetssätten tillsammans. Förväntningen är att det leder till effektivt arbete och att en samsyn i arbetet med olika målgrupper skapas vilket främjar likställighet och rättssäkerhet som speglas i mål 6. För att öka möjligheten till självförsörjning ser vi att bostad är en viktig grund. Därför har vi mål nr 2 som handlar om att ge stöd till bostadslösa att hitta eget boende. Här ryms också vårt uppdrag att arbeta vräkningsförebyggande för att förhindra att personer blir av med sitt boende.

För att möjliggöra för individer att leva ett liv fritt från våld har stadsdelsförvaltningen ett relationsvårdsteam som arbetar med insatser till våldsutsatta. För att bidra till att barn och vuxna lever ett liv utan våld har vi mål 3. Ett övervägande har gjorts för hur vi skulle formulera målet så det blir något som vi själva kan påverka. Vi valde därför att fokusera på att vår roll är att upptäcka våld i pågående ärenden och erbjuda och länka vidare till stöd via exempelvis relationsvårdsteamet.

Ytterligare exempel på samma typ av övervägande har vi gjort kopplat till mål 5 som handlar om att uppmärksamma barn och ungdomar i pågående ärenden. Nämndmålet handlar om att barn och unga ska komma till tals och eftersom vår målgrupp primärt är vuxna över 18 år funderade vi över vår roll och uppdrag. Vi landade i att vårt uppdrag inte är att prata med alla barn och ungdomar i ärenden utan valde att begränsa oss till att ställa frågor om barn och unga till föräldrar som vi dokumenterar i ärenden. I de fall det är lämpligt kan vi erbjuda samtal till företrädesvis ungdomar som ska ta studenten, för att ge de extra verktyg för att komma vidare från gymnasiestudier till vidare studier eller arbete.

Mål

Eftersom vi har 10 enhetsmål, beskrivs de första fem målen närmare. Nedan beskrivs målkedjan följt av närmare beskrivning av enhetsmål, förväntat resultat, arbetssätt och uppföljning.

KFs inriktningsmål	KFs mål för verksamhetsområdet	Nämndmål	Enhetsmål
En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla	I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskunkunskaper är kort.	Unga och vuxna har kort väg till etablering på arbetsmarknaden	1 Fler kvinnor och män (18-64 år) försörjer sig själva i Hässelby- Vällingby
			2 Kvinnor och män som är eller riskerar att bli bostadslösa erbjuds stöd för att få och behålla eget boende
	Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i	Barn och vuxna lever ett liv utan våld	3 Personer som upplevt våld i nära relation erbjuds stöd
		Invånarna har förtroende för stadsdelsförvaltningen	4 Verksamheten har hög tillgänglighet
	I Stockholm får människor i behov av stöd insatser i tid präglade av hög kvalitet, evidens och rättssäkerhet	Barn och unga kommer till tals i ärenden som rör dem	5 Hemmaboende barn och ungdomar uppmärksammas i hushåll med ekonomiskt bistånd

Målkedjan försörjningsstödsenhetens fem kärnmål

Fler kvinnor och män (18-64 år) försörjer sig själva i Hässelby- Vällingby

Fler kvinnor och män (18-64 år) försörjer sig själva i Hässelby- Vällingby

Förväntat resultat

Under året minskar antal kvinnor och män med ekonomiskt bistånd i Hässelby- Vällingby. I och med att antal vuxna personer minskar leder det dessutom till att antal barn i familjer med ekonomiskt bistånd minskar.

Målvärde antal vuxna: Max 975 (2018: 980) varav max 50 % kvinnor.

Målvärde antal barn: 560 (2018:563)

Riktade satsningar leder till att antal personer med försörjningshindren sjukskrivna och social/medicinska minskar.

Målvärde sjukskrivna: Max 225 (2018: 227).

Målvärde social/medicinska försörjningshinder: Max 160 (2018: 162).

Unga vuxna 18-24 år

Förväntat resultat för målgruppen unga vuxna 18-24 är att antalet inte ökar jämfört med 2018.

Målvärde unga vuxna 18-24 år: Max 91 (2018: 91).

Arbetsätt

För att nå målet bedrivs ett aktivt förändringsarbete i alla ärenden. För att uppnå gott resultat genomsyras motiverande samtal (MI) och brukardelaktighet det sociala förändringsarbetet. Mål och delmål utformas tillsammans med klienten i förändringsplanen som följs upp var tredje månad. För att tydliggöra för klienten var i processen mot självförsörjning han eller hon befinner sig används processkarta för att beskriva stegförflyttningar mot målet.

Fokus under året ligger på att så många som möjligt ska ta del av insatser och närma sig arbetsmarknaden. Enheten har inga egna insatser och samverkar därför med samarbetspartners för att klienter ska ta del av insatser för att närma sig självförsörjning. Enheten har tät samverkan med Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, jobbtorg, landstinget och vårdcentralerna i stadsdelen, både övergripande strategiskt och i enskilda ärenden.

Särskilt riktade insatser ges till verksamhetens prioriterade målgrupper sjukskrivna och personer med social/medicinska försörjningshinder. Vid behov genomförs samordnad individuell plan (SIP) för att snabbt ge samordnade insatser.

Särskilda insatser och samverkan för dessa målgrupper erbjuds genom samordningsförbundet Finsam. Bland annat remitterar enheten långtidssjukskrivna till projektet aktiviteter mot arbete (AMA) som drivs via jobbtorg. Från och med 2018 deltar medarbetare från enheten i två Finsam- handläggarteam där verksamheter från alla samarbetspartners representeras. Ett team finns på jobbtorg och ett på Hässelby vårdcentral. Målet är att ge klienten bästa samordnade stöd för att närma sig arbetsmarknaden och planen dokumenteras i en SIP. För personer med komplex problematik provas ett nytt arbetssätt inom enheten med case manager enligt case management metoden (CM). CM arbetar med färre antal klienter och har ett helhetsansvar med fokus på att samordna stöd för personer i behov av stöd från flera huvudmän.

Under året prioriteras kvinnors etablering på arbetsmarknaden, bland annat genom insatser som stockholmsjobb och OSA. Kvinnor med barn prioriteras särskilt till insatser som leder till självförsörjning för att bidra till att fler barn har föräldrar som försörjer sig själva. Stadsdelsmammorna arbetar uppsökande för att nå företrädesvis kvinnor som inte arbetar eller studerar för att länka vidare till verksamheter som kan erbjuda stöd. Syftet är att stärka personer med svag ställning på arbetsmarknaden och möjliggöra en aktiv roll som samhällsmedborgare. Genom arbetssättet "hand- in hand" ger stadsdelsmammorna praktisk hjälp i kontakten med myndigheter, bland annat genom att följa med till Skatteverket och påskynda processen att få personnummer för nyanlända.

Unga vuxna 18-24 år

Enheten har tre särskilda socialsekreterare som arbetar med målgruppen, de har ett lägre ärendeantal för att möjliggöra aktiv samverkan i ärendena. En särskild överenskommelse om utökad samverkan finns mellan stadsdelsförvaltningen, jobbtorg och Arbetsförmedlingen (DUA).

Ungdomar som har fått uppehållstillstånd enligt nya gymnasielagen informeras om betydelsen av nya gymnasielagen och motiveras till studier efter gymnasiet för att möjliggöra fortsatt uppehållstillstånd.

Uppföljning

För att följa trender och säkerställa att målet nås följs statistik över antal hushåll och de huvudsakliga försörjningshindren upp månadsvis. Statistiken analyseras i samband med tertialuppföljning och för att möjliggöra att göra jämförelseanalyser konsuppdelas all statistik när det är möjligt.

För att systematiskt följa upp det sociala förändringsarbetet använder socialsekreterarna ett uppföljningsverktyg som bland annat mäter antal klientbesök och antal aktuella förändringsplaner. Statistiken från uppföljningsverktyget följs upp månadsvis med biträdande enhetschef och sammanställs och analyseras inför tertialuppföljning.

Kvinnor och män som är eller riskerar att bli bostadslösa erbjuds stöd för att få och behålla eget boende

Kvinnor och män som är eller riskerar att bli bostadslösa erbjuds stöd för att få och behålla eget boende

Förväntat resultat

Kostnaderna för tillfälligt boende väntas minska genom att bostadslösa ges intensivt stöd att snabbt hitta eget boende.

Målvärde: Kostnader för härbärge, vandrarhem och hotell uppgår till max 625 000 kr per månad (2018: 675 000 kr).

Arbetssätt

Stadens program mot hemlöshet är utgångspunkten i arbetet. Personer som riskerar att bli bostadslösa erbjuds råd och stöd. Uppsökande arbete görs gentemot personer som inte redan är aktuella för ekonomiskt bistånd i syfte att få kontakt, identifiera stödbehov och förhindra avhysningar. Målet är att arbeta tidigt i ärenden där hyresskulder/störningar uppstått och samverka med lokala hyresvärdar/fastighetsägare för att fler ska behålla sina hyreskontrakt. Barnfamiljer prioriteras särskilt i det vräkningsförebyggande arbetet.

I utredningar om ekonomiskt bistånd uppmärksammas boendesituationen i förändringsplanen och tillsammans med individen dokumenteras strategier för att lösa boendesituationen. Arbetssätt fortsätter att utvecklas för att perioden i bostadslöshet ska vara så kort som möjligt. Personer som beviljats bistånd till tillfälligt boende på härbärge/vandrarhem/hotell ges

intensivt stöd från bolots för att hitta ett eget boende, barnfamiljer är särskilt prioriterade.

Enheten har sex jourlägenheter som efter bedömning kan beviljas till större barnfamiljer med särskilda svårigheter att ordna boende på egen hand, i ett pilotprojekt. Innan familjerna beviljas insatsen ska det finnas en tydlig plan vidare i eget boende eller exempelvis genomgångsbostad via SHIS. Bolotsen samordnar och följer upp insatserna i jourlägenheterna.

Uppföljning

Uppföljning av antal inkomna, verkställda och förhindrade avhysningar följs upp och analyseras vid tertialuppföljning, statistik för barnfamiljer redovisas särskilt. Alla placeringar på tillfälliga boenden följs upp minst varannan vecka, kostnader för tillfälligt boende följs upp månadsvis och analyseras vid tertialuppföljning. Bolotsens arbete med att ge stöd till bostadslösa följs upp med särskilt fokus på resultat. Antal personer som tagit del av stödet och hur många av dessa som gått vidare i eget boende följs upp i samband med tertialuppföljning.

Personer som upplevt våld i nära relation erbjuds stöd

Personer som upplevt våld i nära relation erbjuds stöd

Förväntat resultat

Alla som söker ekonomiskt bistånd erbjuds stöd om de har erfarenhet av våld i nära relation, såväl våldsutsatta som våldsutövare.

Vid alla nyansökningar ställs frågor om våld och våldsutsatthet.

Arbetssätt

Personer med erfarenhet av våld i nära relation får stöd så att våldet kan upphöra. Alla medarbetare har grundläggande kompetens kring våld och våldsutsatthet. För att säkerställa att alla nyanställda har kunskap och kompetens kring våld i nära relation ingår webbutbildning från nationellt centrum för kvinnofrid som en del i introduktionsplanen.

Vid nyansökningar om ekonomiskt bistånd används stadens bedömningsinstrument initial bedömning där frågor om våld ställs i syfte att upptäcka såväl våldsutsatta som våldsutövare. Socialsekreterarna informerar om stödinsatser som kan erbjudas genom relationsvårdsteamet som gör en vidare bedömning om stöd och skydd. Finns det barn i familjen samverkar socialsekreterarna med handläggare på barn-och ungdom.

Uppföljning

För att följa upp att frågan om våld ställts i samband med initial bedömning följs detta upp i enhetens egenkontrollplan där stickprover görs åtta gånger per år (fyra gånger per termin). Resultatet av egenkontrollerna går igenom efter varje kontrolltillfälle och sammanställs i samband med tertialuppföljning.

Verksamheten har hög tillgänglighet

Verksamheten har hög tillgänglighet

Förväntat resultat

Personer som kontakter mottagningsgruppen och bedöms uppfylla rätten till ekonomiskt bistånd erbjuds tid för nybesök inom två veckor från första kontakt.

Målvärde: 80 % erbjuds nybesökstid inom två veckor.

Arbetssätt

Verksamheten utgår från Stockholms stads förhållningssätt för bemötande: aktiva, trovärdiga och tillgängliga som också utgör verksamhetens värdegrund. Enhetens två MI coacher håller i månadsvisa MI träffar för alla medarbetare. MI är grunden i verksamhetens bemötande och på MI träffarna genomförs övningar kopplat till bemötande i syfte att utveckla ett så gott och respektfullt bemötande som möjligt.

Det finns en röd tråd genom hela ärendeprocessen och det är lätt att följa sitt ärende hela vägen från mottagningen till målet om självförsörjning är uppnått. Klienterna får information om vem som är ansvarig handläggare för att lätt veta vem de ska vända sig till. Det är lätt att nå sin handläggare på telefontiderna och jouren bemannas hela dagen för att kunna ge akut stöd vid behov. Mottagningen har god bemanning under telefonmottagningen för nya sökande för att hålla nere kötiderna så invånarna får snabb rådgivning. Väntetiderna för nybesökstider är korta och överstiger inte två veckor.

Allt kommunikationsmaterial som verksamheten ansvarar för ses över och målgruppsanpassas. Kommunikationen utformas så att den är tillgänglig för alla oavsett exempelvis kön, etnisk tillhörighet, utbildningsbakgrund, funktionsnedsättning eller ålder. Särskilt fokus läggs på utformning av skriftlig information i enskilda ärenden.

Enhetens rutiner för klagomålshantering fungerar väl och används systematiskt för att följa upp och utveckla verksamheten. Alla som lämnar synpunkt eller klagomål får en individuell återkoppling inom två veckor.

Uppföljning

Väntetiderna för nybesök följs upp veckovis för att vid behov vidta åtgärder för att målet ska hållas. Väntetiderna sammanställs och analyseras vidare i samband med tertiärluppföljning.

Hemmaboende barn och ungdomar uppmärksammas i hushåll med ekonomiskt bistånd

Hemmaboende barn och ungdomar uppmärksammas i hushåll med ekonomiskt bistånd

Förväntat resultat

Barns situation uppmärksammas och dokumenteras i ärenden där det finns hemmavarande barn- och ungdomar under 21 år som ingår i hushållet.

Målvärde: Barnkonsekvensanalyser har genomförts och dokumenterats i 80% av beslut som rör hyresskulder och avslag om tillfälligt boende.

Arbetssätt

Barn- och ungdomars situation uppmärksammas och dokumenteras i familjer med ekonomiskt bistånd, särskilt i familjer som haft försörjningsstöd längre än 12 månader. Barns situation uppmärksammas främst genom att prata med föräldrarna och ställa frågor om barns situation såsom exempelvis hemförhållanden, skola, fritidsaktiviteter etc som dokumenteras i förändringsplanen. Som stöd i arbetet används framtagna barnchecklistor.

Föräldrar är försörjningsskyldiga för ungdomar under 21 år så länge de går i gymnasiet. Särskilt fokus under året är att utveckla metoder för att bryta det sociala arvet och öka möjligheterna för ungdomarna att försörja sig själva efter avslutade studier. Det kan ske dels genom samtal med ungdomarna men också genom att informera om exempelvis studieyrkesvägledning och hjälp att skriva CV hos samarbetspartners.

Vid beslut om hyresskulder och när avslagsbeslut övervägs vid ansökan om tillfälligt boende genomförs barnkonsekvensanalyser, stödmaterial från socialförvaltningen används. Vid behov kan kompensatoriska åtgärder beviljas som exempelvis sl-kort, fritidsaktiviteter etc.

Samverkan sker med stadsdelens barnrättssamordnare för att påbörja implementeringen inför att barnkonventionen blir svensk lag.

Uppföljning

För att följa upp att barnen- och ungdomars situation uppmärksammas i förändringsplanen följs detta upp i enhetens egenkontrollplan där stickprover görs åtta gånger per år. Resultatet av egenkontrollerna går igenom efter varje kontrolltillfälle och sammanställs i samband med tertialuppföljning.

I samband med tertialuppföljning görs stickprover i 10 slumpvisa ärenden för att följa upp att barnkonsekvensanalyser genomförts i ärenden som rör hyresskuld eller tillfälligt boende.

Beskriv hur er planering för årets uppföljning ser ut.

Vid uppföljningar under året vill vi ta reda på vilka resultat vi uppnår. Våra förväntade resultat är tydligt mätbara och lätta att följa upp. Genom att ange föregående års siffra kan vi också lätt jämföra med föregående års utfall. Vi strävar efter att ha hög prognossäkerhet och följer månadsstatistik över huvudparametrar inom ekonomiskt bistånd. På så vis kan vi tidigt hitta avvikelser och vid behov vidta åtgärder eller ändra arbetssätt för att vi ska uppnå våra mål och förväntade resultat. Vissa indikatorer kan vi mäta och jämföra med andra stadsdelar och analysera om trenden följer utvecklingen i staden.

Vi har metoder för uppföljning av våra mål, nedan beskrivs några av metoderna. I samband med tertialuppföljning görs en analys av resultatet hittills där syftet är att identifiera avvikelser och beskriva anledningen till eventuella avvikelser och analysera dess orsaker. Vid behov kan vi behöva formulera nya mål och ändra arbetssätt beroende på hur förutsättningarna ser ut.

Vid årets slut följs hela årets resultat upp och sammanställs i verksamhetsberättelse där vi fokuserar på att analysera utfallet för verksamhetsåret. Vad gjorde vi som var bra? Vad hade vi kunnat göra annorlunda? Om vi inte uppnådde förväntat resultat, vad var anledningen? vad

är våra fortsatta utmaningar?

Månadsrapport

Månadsvis görs en uppföljning av resultat i förhållande till våra mål, uppföljningen görs på flera nivåer. Övergripande följer vi utvecklingen av våra prioriterade områden såsom exempelvis antal hushåll, försörjningshinder och antal barn i familjer med försörjningsstöd. Statistiken sammanställs i en månadsrapport där valda delar tas upp varje månad på APT för att alla medarbetare ska känna till utvecklingen. Månadsrapporterna möjliggör jämförelse över tid och med jämförbara stadsdelar och staden vilken ger möjligheter till fördjupad analys av resultaten i verksamheten. Inför tertialuppföljning görs en djupare analys med fokus på att se trenderna och säkerställa att vi ligger inom våra målvärden.

Årshjul för systematisk uppföljning

För att strukturera uppföljningen av verksamhetsplanen har ett årshjul tagits fram som beskriver när uppföljning ska ske och på vilket sätt. Exempelvis styr årshjulet när vi ska genomföra egenkontroll, när vi tar upp vårt förhållningssätt kring bemötande, jämställdhetsfrågor etc. På så vis är det lätt att planera för uppföljning och säkerställa att vi ligger i fas med planerade aktiviteter i enlighet med våra mål.

Egenkontroll

Genom egenkontrollen görs en regelbunden uppföljning av ärenden som är aktuella på enheten med fokus på uppgifter som vi inte automatiskt kan få ut ur systemet. Exempel på uppgifter vi följer upp i egenkontrollen är att vi ställt frågan om våld, besöksfrekvens, att barnets situation uppmärksammas och dokumenterats etc.

Uppföljningsverktyg för systematisk uppföljning av ärenden

Vi har utvecklat ett uppföljningsverktyg för systematisk uppföljning av alla aktuella ärenden. Uppföljningsverktyget används dels för att följa upp att förändringsplanerna är uppdaterade och aktuella i ärenden men också för att kartlägga socialsekreterarnas arbetssituation och tyngden i ärenden som ett sätt att följa upp arbetsmiljön. Vid månadsvis uppföljning med biträdande enhetschef går verktyget igenom, socialsekreterarna har fyllt i alla uppgifter innan uppföljningen.

Genom uppföljningsverktyget mäts bland annat antal ärenden, antal besök och hur många förändringsplaner vi har i ärendena. Det är nödvändigt att mäta för att kunna göra träffsäkra analyser av vår måloppfyllelse och bidrar samtidigt till att kvalitetssäkra verksamheten.

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.

Budget

Vi har en tilldelad budget som styrs av ett antal nyckeltal kring befolkningssammansättning, utbildningsnivå, bostadsbestånd osv. Vår tilldelade budget styr förutsättningarna för hur vi ska arbeta och är en viktig resurs i vårt arbete. Sedan hösten 2017 gjorde vi en organisationsförändring vilket resulterade i att vi har en ändamålsenlig och effektiv

organisation med hela kedjan från mottagning till utredningsteam inom ekonomiskt bistånd. Den nya organisationen har bidragit till en mer sammanhållen kedja kring ekonomiskt bistånd och mer effektiv eftersom enhetschef mer flexibelt kan styra resurserna för att motsvara behov i verksamheten.

Medarbetarna

Medarbetarna är verksamhetens största resurs, alla socialsekreterare är utbildade akademiker, ekonomihandläggarna och administratörer har som minst gymnasieutbildning. De flesta medarbetare som har mycket kontakt med brukarna har utbildning i neuropsykiatri för att på ett bra sätt kunna anpassa kommunikation och bemötande till personer med funktionsvariationer. Alla socialsekreterare har kompetens inom MI för att kunna arbeta aktivt med förändringsarbete så klienterna når målet självförsörjning. Några medarbetare har gått utvecklingsgrupper för medarbetare som hålls av personalstrategiska enheten i staden och fått bra verktyg för fortsatt personlig och professionell utveckling.

För att tillgodose ett ökat behov av stöd för nyanställda medarbetare har enheten två mentorer vars uppdrag är att stötta och handleda nyanställda socialsekreterare i ca sex månader som ett komplement till arbetsledning från biträdande enhetscheferna.

Förtroendeläkare

För att nå målet att fler ska blir självförsörjande har vi analyserat vad som behövs för att stötta klienter som står långt ifrån arbetsmarknaden. Målgruppens behov har blivit mer komplexa, vi har flera medarbetare som är nya i yrket. Det har lett till att vi sett behov av kompetensutveckling och behov av verktyg för att jobba med komplexa ärenden. Som ett resultat har vi anlitat en förtroendeläkare med särskild kompetens inom det socialförsäkringsmedicinska området. Resultatet hittills har varit att kompetensen höjts bland medarbetarna som nu i större utsträckning själva kan hantera komplexa ärenden och genom tät samverkan med vården nå goda resultat.

Socialförvaltningen

Socialförvaltningen är en stor resurs för enheten. Alla nyanställda går utbildning kring handläggning, dokumentation och riktlinjer. Socialförvaltningen håller också utbildning i neuropsykiatri och MI samt tillhandahåller stödmaterial för bland annat introduktion av nyanställda och handläggarstöd som enheten har stor användning av.

IT- stöd

Alla medarbetare har bärbara datorer i arbetet vilket underlättar och möjliggör ett mer digitaliserat arbetssätt. Det är effektivt och sparar tid eftersom vi kan journalföra direkt under besök och snabbt svara på frågor om ärendet eftersom vi då har tillgång till all information elektroniskt. Alla medarbetare har smartphone och använder mail som är sammankopplad med datorn vilket är effektivt eftersom vi kan dela kalender med varandra och lätt boka tid för möten samt svara på mail etc.

Samverkan

För att vi ska nå våra verksamhetsmål är vi beroende av samverkan med andra aktörer, såväl internt som externt. Våra viktigaste samarbetspartners är Arbetsförmedlingen, jobbtorg, vårdcentraler i stadsdelen, Försäkringskassan och andra enheten inom förvaltningen. Vi har samverkansmöten på olika nivåer där vi diskuterar gemensamma mål och hur vi på bästa sätt

samarbetar för att våra klienter ska få så bra service som möjligt. Vi lär oss av varandras verksamheter för att kunna dra nytta av varandras resurser och kompetens. Handläggarna har gemensamma möten för gemensamma klienter och strävar efter att ha en gemensam förändringsplan/handlingsplan för vägen till självförsörjning i de ärenden där fler myndighetskontakter är nödvändiga.

Lokaler, material, energiförbrukning

Våra lokaler finns i förvaltningens huvudbyggnad där vi har våra kontorsrum och besöksrum. Många gånger har vi gemensamma besök hos samarbetspartners om det bedöms som mest effektivt sett ut tidsperspektiv och trygghet för klienterna. Lokalerna har energieffektiv teknik som exempelvis LED belysning. Vid behov av transporter i tjänsten används förvaltningens elcyklar när det är möjligt och användning av kollektivtrafik är att föredra framför användning av bil.

Utveckling

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

Vårt viktigaste styrdokument är vår verksamhetsplan och uppföljningen av den, se punkt om uppföljning som beskrivits under punkt 7.3. Verksamhetsplanen följer vi upp kontinuerligt under året. I samband med tertiäluppföljning sammanställs resultat och en prognos görs kring måluppfyllelse under året. Om det finns risk att en del av målen inte uppnås helt görs en analys av anledning till att målet inte nås. I analysen vägs omvärldsfaktorer som kan spela in, exempelvis inflyttning i stadsdelen, bostadslöshet, arbetslöshet etc. För att följa trender jämförs också statistik med andra stadsdelar och staden som helhet för att fördjupa analysen. Inför analysen i tertiäluppföljningarna används modellen kartläggning/uppföljning- analys- nya mål/ åtgärder. Nedan beskrivs övergripande exempel för hur uppföljning av verksamhetsplanen går till. Därefter beskrivs ett konkret exempel på hur vi arbetat med att hantera en avvikelse enligt samma modell, och hur det lett till utveckling av verksamheten.



Modellen kartläggning/uppföljning- analys- nya mål/ åtgärder

Kartläggning/Uppföljning

Innan mål och förväntade resultat formuleras görs kartläggningar för att ta reda på hur det faktiskt ser ut. För att göra analyser som baseras på fakta används statistik främst från månadsrapporter, egenkontroll och från uppföljningsverktyget som socialsekreterarna fyller i månadsvis. Månadsrapporterna och resultatet från egenkontrollerna används på ledningsgruppen och presenteras för medarbetarna på APT. Uppföljningsverktygen går igenom månadsvis med socialsekreterarna. Inför tertialuppföljning sammanställs statistiken som ska följas upp enligt verksamhetsplanen. Vid uppföljning av redan befintliga mål, görs en uppföljning som ska svara på hur utfallet för perioden blev.

Analys

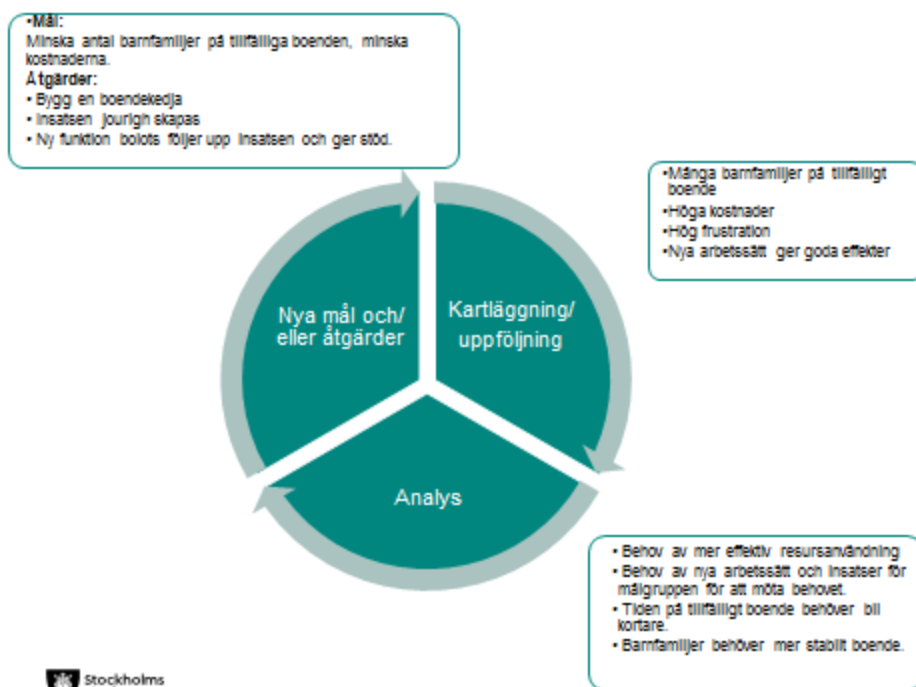
I nästa steg analyseras underlaget från kartläggningen. Periodens utfall jämförs med förväntat resultat. Hur ser utvecklingen av antal hushåll med ekonomiskt bistånd ut? Hur ser trenderna ut i staden och nationellt? Avviker resultatet från andra stadsdelar och staden som helhet? Vilka hushåll är det som ökar eller minskar? Hur ser konjunkturläget ut? Ligger vi i fas med planerade aktiviteter och arbetssätt enligt verksamhetsplanen? Kommer målen och förväntade resultat att uppnås under året? Här kommer VP- gruppernas arbete in i bilden för att beskriva och rapportera hur arbetet går.

Nya mål/åtgärder

Utifrån resultatet och analyserna kan vi göra prognoser om verksamhetens budget och måluppfyllelse. Om alla aktiviteter löper på enligt plan och inga avvikelser identifierats i analysen fortsätter arbetet enligt verksamhetsplanen fram till nästa uppföljning. Om avvikelser noteras och det finns en risk att mål inte uppnås görs en prognos. Det kan vara nödvändigt att justera mål/förväntat resultat eller vidta åtgärder om det är nödvändigt. Detta beskrivs konkret i exemplet om kostnader för tillfälligt boende nedan.

Ett konkret exempel utifrån modellen- barnfamiljer på tillfälligt boende

Uppföljning av resultat: Förra året hade vi ett mål att minska kostnaderna för tillfälligt boende. Vid uppföljning av resultatet visade det sig att målet inte uppnås eftersom kostnaderna istället ökade. Utifrån modellen kartläggning/uppföljning- analys-nya mål/åtgärder har vi arbetssätt, se nedan.



Kartläggning: Kostnaderna för tillfälligt boende hade ökat under året och likaså antal barnfamiljer på tillfälligt boende. Medarbetarna upplevde en frustration över att inte kunna hjälpa till på grund av den svåra bostadssituationen i staden, det saknades verktyg och arbetssätt.

Analys: Analysen av ökningen visade att det var större barnfamiljer som ökat mest. Barnen i familjerna påverkades negativt eftersom de många gånger fick bo långt från förskola och skola och boendesituationen var osäker. Det visade sig att familjerna hade svårt att lösa situationen på egen hand, dels på grund av att det var stora barnfamiljer i behov av större bostad och dels på grund av att många var nyanlända och hade begränsad kunskap om bostadsmarknaden. En slutsats blev att arbetssätt och insatser för målgruppen behövde utvecklas.

Nya mål/åtgärder: Ett mål formulerades i verksamhetsplanen att kvinnor och män som är eller riskerar att bli bostadslösa ska erbjudas stöd för att få och behålla eget boende, se mål 2. Förväntat resultat var att kostnaderna för tillfälligt boende skulle minska, barnfamiljer skulle prioriteras utifrån ett barnrättsperspektiv. Åtgärder för att nå målet blev att vi byggde en boendekedja som kan beskrivas som:

Tillfälligt boende > Jourlägenhet > SHIS genomgångsbostad > Eget boende

I boendekedjan i det inledande akuta läget beviljas tillfälligt boende, därefter ansöker vi om

jourlägenhet genom lokala hyresvärdar i avvaktan på att SHIS kan erbjuda genomgångsbostad för att slutligt efter några år kunna ordna ett mer stadigvarande eget boende. Under hela processen finns en bolots som ger stöd kring bostadsfrågor och som också följer upp insatsen jourlägenhet och säkerställer att allting fungerar väl.

Uppföljning: Vid uppföljningen visade det sig att nya arbetssätten gett goda effekter i form av att kostnaderna för tillfälligt boende minskat, totalt hade sju familjer bott i jourlägenhet varav två hade gått vidare i boendekedjan och fått genomgångsbostad hos SHIS vilket möjliggjort för två nya familjer att flytta in.

Analys: Analysen av resultatet är att arbetssätten med boendekedja och bolots är effektivt. Positivt både ur verksamhetsperspektiv kring att kostnaderna minskar men också för barnfamiljerna som ett mer stadigvarande boende och slipper bo långa perioder på tillfälligt boende. Det som är viktigt framåt är att sätta upp tydliga kriterier som ska vara uppfyllda för att bli aktuell för jourlägenhet och boendekedjan så vi kan vara tydliga i vår kommunikation och hur det kommer sig att vissa kan få mer stöd än andra.

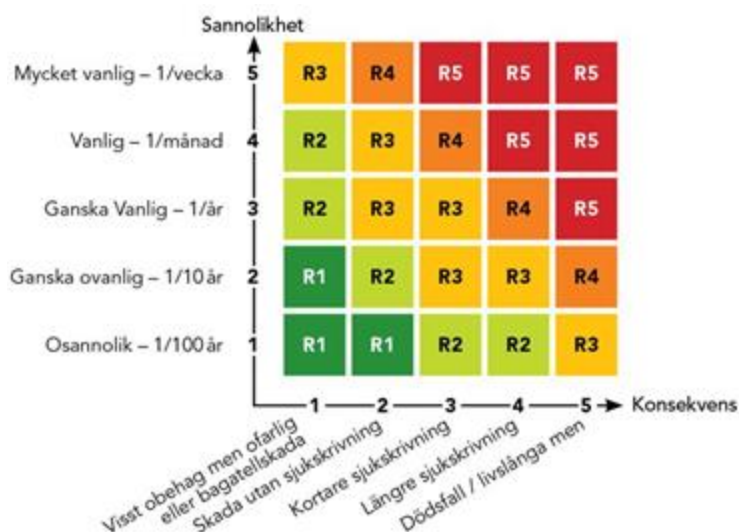
Beskriv hur ni arbetar med att identifiera och minimera risker och sårbarheter i er verksamhet.

I samband med att verksamhetsplanen tas fram görs också en analys utifrån risker och sårbarheter i verksamheten. Riskerna som identifieras går igenom, därefter säkerställer vi att det finns fungerade rutiner för att minimera riskerna och att dessa är kända. Ett exempel på risk är om våra verksamhetssystem ligger nere och det medför en risk att vi inte kan verkställa utbetalningar av ekonomiskt bistånd på grund av det. För att minimera konsekvenserna om det skulle inträffa finns det back-up rutiner som vi utgår från. För ett par år sedan blev det skarpt läge då verksamhetssystemet låg nere under några dagar. Genom att vi var förberedda och hade koll på rutiner kunde vi betala ut ekonomiskt bistånd till klienter på annat sätt vilket medförde att konsekvenserna blev mindre allvarliga.

Ytterligare exempel på hur vi systematiskt arbetar med att identifiera och minimera risker är att vi gör risk- och konsekvensanalyser exempelvis inför förändringar i verksamheten. Analysen utgår från en modell som används vid förändringar i verksamheten såsom exempelvis omorganisationer, lokalförändringar, identifierade risker i den löpande verksamheten, exempelvis hög arbetsbelastning, dålig luft mm.

I workshopform vid APT bidrar alla medarbetare utifrån sin kunskap och sina erfarenheter med att:

1. Identifiera, undersöka och kartlägga riskerna som förändringen kan medföra.
2. Bedöma hur allvarliga de identifierade riskerna är, vi utgår från följande matris:



3. Utifrån bedömd sannolikhet och konsekvens, går vi igenom de uppskattade risknivåerna (R1-R5), konsekvenserna av förändringen, åtgärder som behöver vidtas, vem/vilka som ansvarar för att genomföra åtgärderna och när, samt när åtgärderna ska följas upp.

Risk	Riskbedömning *					Konsekvens av förändringen	Åtgärd	Ansvarig	Klart när?	Kontroll Datum
	R1	R2	R3	R4	R5					

Exempel på när vi senast använde modellen i vårt löpande arbete var under våren kring lokalplanering. Det finns ett behov av att bygga om i receptionen för att skapa fler besöksrum vilket innebär att ett antal av enhetens kontorsrum försvinner. Genom analysen har ett antal risker kunnat identifieras och vi har kunnat vidta åtgärder för att minimera negativa konsekvenser. Exempelvis har vi förtätat några av våra befintliga kontorsrum för att fortfarande kunna hålla ihop enheten och sitta tillsammans.

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

Utmaningar

En av våra utmaningar i verksamheten är att vi har tolv uppdrag inom enheten, allt från att utreda och fatta beslut om ekonomiskt bistånd, förvalta privatpersoners egna medel till att besluta om olika arbetsmarknadsinsatser. Vissa funktioner är det bara enstaka personer som har behörighet och kompetens för att kunna hantera. Dessutom är flera av funktionerna kritiska sett ur ett riskperspektiv, exempelvis avstämning av ekonomiskt bistånd och utbetalning av egna medel. För att minimera sårbarheten i dessa funktioner har vi påbörjat ett arbete med att sprida kompetensen inom enheten så att vi kan täcka upp för varandra vid frånvaro. Ett arbete pågår också för att kartlägga vilka medarbetare som har behörighet till olika program och roller för att säkerställa att det finns en spridning. Förhoppningen är att sårbarheten i specialfunktioner ska minska samtidigt som medarbetare kan bredda sin kompetens.

En annan utmaning i verksamheten är den relativt höga personalomsättningen bland

socialekreterarna. För att hantera detta har vi flera strategier. Vi har valt att förhålla oss till att det är ett nytt normalläge, att de flesta socialekreterare stannar ca tre- fyra år på enheten innan de går vidare till specialistroller eller andra verksamhetsområden. Trenden följer utvecklingen i staden och landet . En strategi är att jobba med en medveten rekryteringsstrategi som innebär att göra överrekryteringar när det är möjligt eftersom tjänster med jämna mellanrum behöver tillsättas. En annan strategi har varit att implementera ett gediget introduktionsprogram med mentorer som bidrar till en sammanhållen introduktion, högre grad av samsyn, trygghet hos medarbetarna och även en avlastning för chefer. För att minska personalomsättningen har vi också dialog med de som stannar kvar för att ta reda på vad som fungerar väl på enheten och vad som behövs för att fortsätta utvecklas. Andra områden vi jobbat aktivt med är bland annat nära och tillgänglig ledning, systematisk ärendehandledning, mottagande av studenter/ samt administrativt stöd till socialekreterarna.

Möjligheter

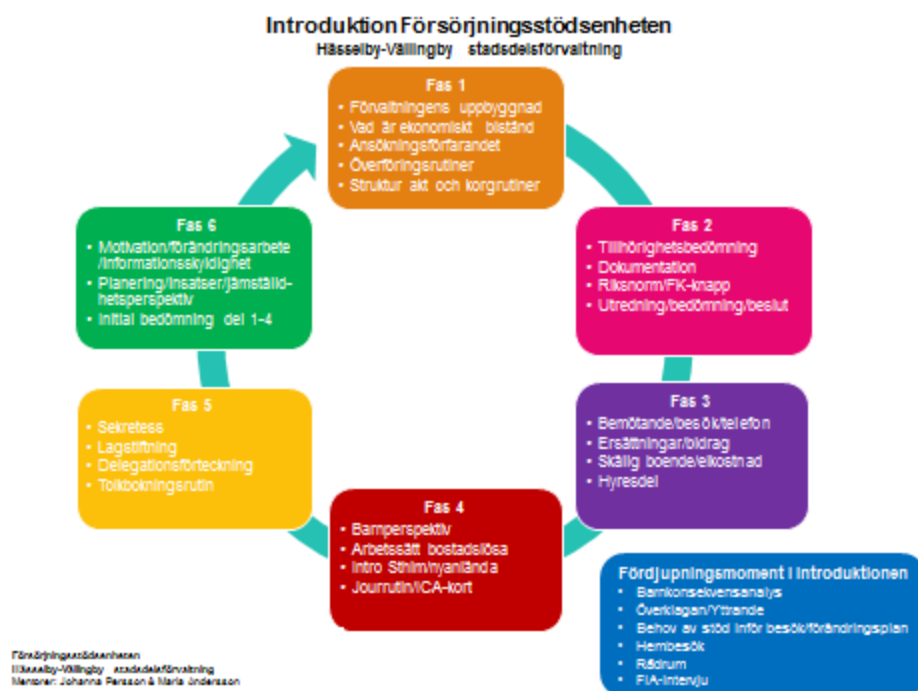
En stor möjlighet i verksamheten är vår organisation som innebär att hela tjänsten kring ekonomiskt bistånd ligger på samma enhet, från första kontakten i mottagningen till sista steget till självförsörjning i utredningsteamet. Den flexibla organisationen gör det lätt att leda och fördela arbetet och resurserna mellan teamen på ett effektivt sätt. Om trycket ökar i mottagningen kan vi fördela om personalresurser för att möta behovet. Organisationen bidrar också till en ökad enhetlighet och samsyn kring arbetet med ekonomiskt bistånd eftersom vi har en och samma ledningsgrupp som kan ta strategiska övergripande beslut. Tidigare när enheten var uppdelad i två var det svårt att påverka hela kedjan, nuvarande organisation tillåter oss att vara mer kreativa och flexibla. För att dra ytterligare nytta av flexibiliteten med en större enhet undersöks möjligheten att få in medborgarkontoret som en del av enheten. Det skulle resultera i att vi än mer skulle kunna anpassa stöd och hjälp till medborgare, vilket blir mer aktuellt ju längre i digitaliseringsprocessen vi kommer.

Digitalisering är ytterligare en möjlighet i verksamheten som blir mer och mer aktuell i takt med samhällsutvecklingen. Inom ett par år kommer socialtjänstens journalföringssystem att bytas ut helt i ett led att modernisera. Bland annat kommer allt fler e- tjänster att möjliggöras och det kommer att vara möjligt för klienten att följa sitt ärende elektroniskt. Redan nu förbereder vi oss genom att dra nytta av digitalisering bland annat genom att testa skype-möten. För att möta behovet och göra det smidigt för klienterna behöver vi hjälpa till med praktisk datorhjälp. Bland annat hjälpa till med att ordna mobilt bank- ID för att klienterna ska kunna göra fler ärenden digitalt. Detta skulle exempelvis medarbetare på medborgarkontoret kunna hjälpa till med.

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.

Medarbetare deltar i olika nätverk i och utanför staden och gör verksamhetsbesök i andra verksamheter samt deltar i workshops och konferenser i syfte att få inspiration och idéer som kan bredda kompetensen och bidra till verksamhetsutveckling. Exempelvis har vi varit på verksamhetsbesök på Östermalm inför att vi skulle implementera nya arbetssätt med case managers. Ett annat exempel är att vi implementerat ett processtöd från Enskede- Årsta- Vantör som visuellt beskriver vägen till självförsörjning på ett pedagogiskt sett för klienterna.

Det är givande att ta del av vad andra gjort och inspireras av arbetet. Likväl är det spännande att själv dela med sig av arbetssätt och goda exempel. Under året har vi bland annat haft studiebesök i verksamheten från Rinkeby- Kista. Efter studiebesöket har vi fått feedback att de blivit inspirerade av vår flexibla organisation, arbetssätt med klienterna och vår telefontjänst som vi har i mottagningen. Ytterligare exempel på studiebesök är att mentorena delat med sig av sitt introduktionsprogram för nätverket i staden för mentorer och metodutvecklare. Feedbacken har varit positiv och en av de saker som lyfts fram särskilt är att programmet består av faser som var och en har tillhörande kunskapsmål som den nyanställde bör uppnå.



Faser i introduktionsprogrammet försörjningsstödsenheten Hässelby- Vällingby

För att möta utvecklingen kring digitalisering och modernisering av ekonomiskt bistånd och socialtjänsten planerar vi att boka in verksamhetsbesök i någon kommun som kommit långt i sin utveckling kring digitalisering.

För att fånga upp gott arbete som görs på enheten har vi också en stående punkt på APT som heter "förbättringsförslag" där alla kan lyfta fram förbättringsområden, stora som små. Bland annat har vi ändrat vårt sätt att fördela ärenden så att medarbetarna tar ett större ansvar. Istället för att bara få ärenden utdelade sker ärendefördelning öppet i teamen där den som har utrymme tar nya ärenden i fördelningen.

Ytterligare exempel på goda exempel internt är att ledningsgruppen börjat med uppskattande intervjuer där en chef varje månad blir intervjuad av en annan chef med fokus på frågan "vad i ditt ledarskap är du stolt över". Idén är inspirerad från socialtjänstinternatet där socialförvaltningen höll en workshop och beskrev arbetssättet. Resultatet är att dela med sig av goda exempel i ledningsgruppen och att träna på att ge feedback i en samtalsmetod.

Att delta i kvalitetsutmärkelsen är ett utmärkt sätt att få möjlighet att lyfta fram vårt arbete

samtidigt som vi får feedback och får ta del av andras verksamheter. Vårt deltagande i kvalitetsutmärkelsen har utvecklat verksamheten bland annat genom att vi formulerat tydligare mål och förväntade resultat samt att den röda tråden i vårt kvalitetsarbete blivit tydligare.