

Kvalitetsutmärkelsen 2015

Enheten för verksamhetsutveckling
Spånga-Tensta sdf.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ADMINISTRATIVA UPPGIFTER	5
I. INLEDNING	6
1.1 Beskriv vilken typ av verksamhet ni bedriver	6
1.2 Ange lagar, förordningar och styrdokument av speciell betydelse för er verksamhet ...	9
1.3 Beskriv den brukar-/kundgrupp ni arbetar för.....	10
1.4 Ange ungefärligt antal brukare/kunder	11
1.5 Beskriv er organisations-och ledningsstruktur	11
1.5.1 Mötesstruktur	12
1.5.2 Kommunikationskanaler	14
1.6 Beskriv verksamhetens medarbetare	15
2. BRUKARE/KUNDER	16
2.1 Beskriv hur ni arbetar med bemötandefrågor och förstärker en kultur där brukarna/kunderna är i centrum	16
2.2 Beskriv hur ni gör brukarna/kunderna delaktiga.....	17
2.3 Redovisa kortfattat resultaten från era brukarundersökningar/kunddialoger, redogör också för er analys av resultaten och hur ni arbetar med resultaten.....	18
3. CHEF-OCH LEDARSKAP	19
3.1 Beskriv din ledarskapsidé och hur du gör den känd och förankrad i organisationen.....	19
3.2 Redogör för hur du som ledare utvärderar och utvecklar ditt ledarskap	20
3.3. Beskriv hur du som chef/ledare försäkrar dig om att medarbetarna är införstådda med verksamhetens syfte och mål/åtaganden och ser sin del i måluppfyllelsen	22
3.4. Beskriv hur du som chef/ledare skapar förutsättningar för och tar vara på engagemanget hos medarbetarna.....	23
3.5. Beskriv hur du som chef/ledare skapar möjligheter för lärande i organisationen och hur ni arbetar med kompetensutveckling utifrån identifierade behov	24
4. MEDARBETARE	26
4.1 Beskriv vilken värdegrund/gemensamma förhållningssätt ni har i er verksamhet, beskriv hur den/de förankras och hålls levande i organisationen	26
4.2 Ge ett konkret exempel på hur ni, ur ett arbetsgivarperspektiv, arbetar med frågor kring jämställdhet och mångfald	27
4.3 Verksamhetsutveckling är allas ansvar, beskriv hur ni arbetar för ett aktivt medarbetarskap.....	27

4.4 Redovisa kortfattat resultaten från den senaste medarbetarundersökningen, redogör också för er analys och hur ni arbetar med resultaten 28

5. RESULTAT OCH ANALYS..... 30

5.1 Redovisa kortfattat era resultat från föregående års uppföljningar, redogör också för er analys av resultaten och hur ni arbetar med att ta tillvara resultaten 30

5.2 . 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..... 37

6. FRÅN ÅTAGANDEN/MÅL TILL UPPFÖLJNING 39

6.1 Beskriv processen, det vill säga hur det gick till, och de överväganden ni gjorde, när ni tog fram årets verksamhetsplan eller motsvarande 39

6.2 Skriv era åtaganden/mål. Under varje åtagande/mål ska ni skriva förväntat resultat (vad är det ni vill uppnå?), arbetssätt (hur arbetar ni för att nå resultatet?) och hur avser ni att följa upp (hur tar ni reda på att ni nått förväntat resultat?)..... 40

6.3 Beskriv hur er planering för årets uppföljning ser ut 47

7. RESURSANVÄNDNING..... 48

7.1 Beskriv hur ni använder verksamhetens resurser så effektivt som möjligt för att nå era åtaganden/mål..... 48

8. UTVECKLING..... 49

8.1. Beskriv hur ni utvecklar verksamheten utifrån era analyser av uppföljningar och resultat 49

8.2. Beskriv hur ni arbetar med att identifiera och minimera risker och sårbarheter i er verksamhet 50

8.3 Beskriv verksamhetens styrkor och svagheter samt era möjligheter och hot, beskriv hur ni använder denna kunskap för att utveckla verksamheten 50

8.4 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 51

ADMINISTRATIVA UPPGIFTER

Verksamhetens namn

Enheten för verksamhetsutveckling,
Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning

Verksamhetens chefs namn

Anna Larsson

Direkttelefonnummer till verksamheten och chefen

Telefonnummer till enhetschefen:
08-508 03 083

E-postadress till verksamheten och till chefen

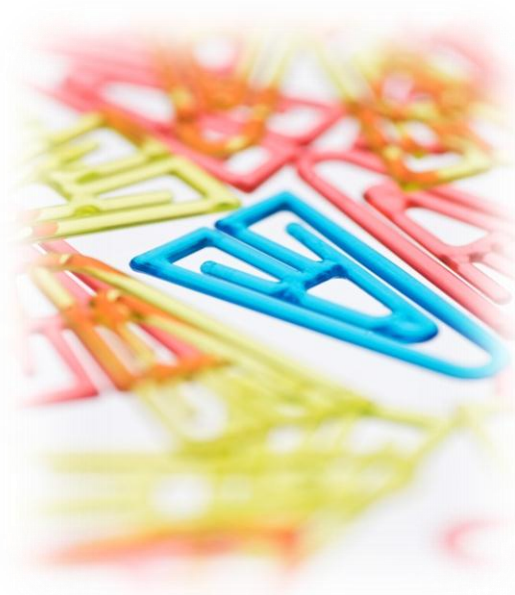
E-postadress till enhetschefen:
anna.hs.larsson@stockholm.se

Postadress och besöksadress

Fagerstagatan 15
Lunda företagsområde
Box 4066
163 04 Spånga

Antal anställda den 19 maj 2015

Sju anställda



I. INLEDNING

Enheten för verksamhetsutveckling bildades år 2010. Syftet var att samla all kompetens inom området utveckling, kvalitet och uppföljning på en enhet. Förvaltningsledningen ville tydliggöra styrningen i förvaltningen och möjliggöra att alla avdelningar arbetade på ett likartat sätt i budgetprocessens alla delar samt i de strategiska frågor som enheten ansvarar för. Tidigare har de olika tjänsterna och funktionerna inom enheten varit spridda på olika avdelningar under olika chefer.

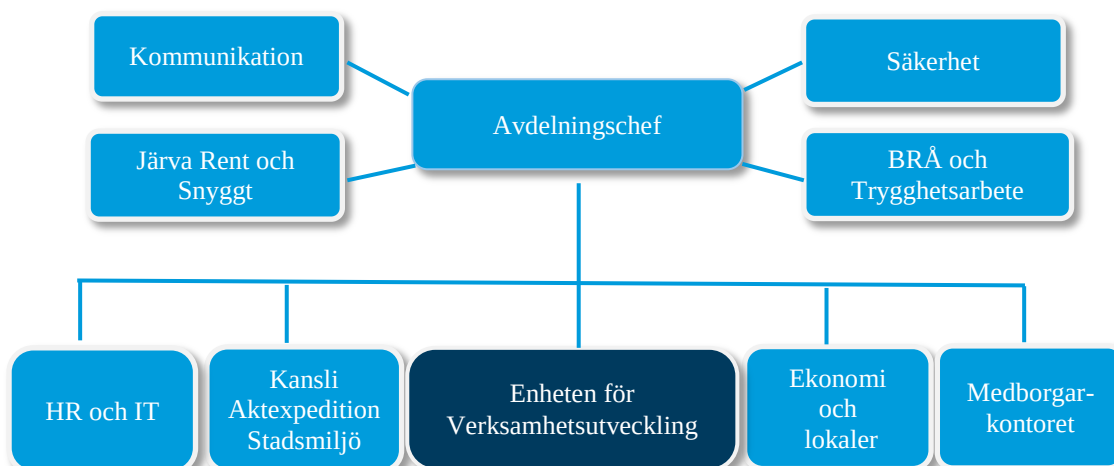
Sedan bildandet år 2010 har enheten varit under ständig förändring. Uppdraget har varit detsamma. Olika yrkeskategorier har funnits inom enheten vilket bidragit till ett in- och utflöde på enheten. Inom ramen för uppdraget har vissa arbetsuppgifter tillkommit och vissa processer har växt volymmässigt. På så sätt har arbetsuppgifterna och processerna succesivt utvecklats under åren.

I.1 Beskriv vilken typ av verksamhet ni bedriver

Enheten för verksamhetsutveckling ingår i avdelningen Strategiska staben som är en av fyra avdelningar inom stadsdelsförvaltningen. Strategiska staben har cirka 50 medarbetare organiserade i fem enheter och några funktioner placerade direkt under avdelningschefen. Strategiska stabens uppdrag består i att stödja övriga avdelningar med specialistkompetens inom olika områden samt servicefunktioner som vaktmästeri och reception.

Bilden nedan beskriver Strategiska stabens organisation. Enheten för verksamhetsutveckling visas nederst i mitten i avvikande färg. De fyra funktioner som ligger direkt under och styrs av avdelningschefen är placerade ovan de fem enheterna.

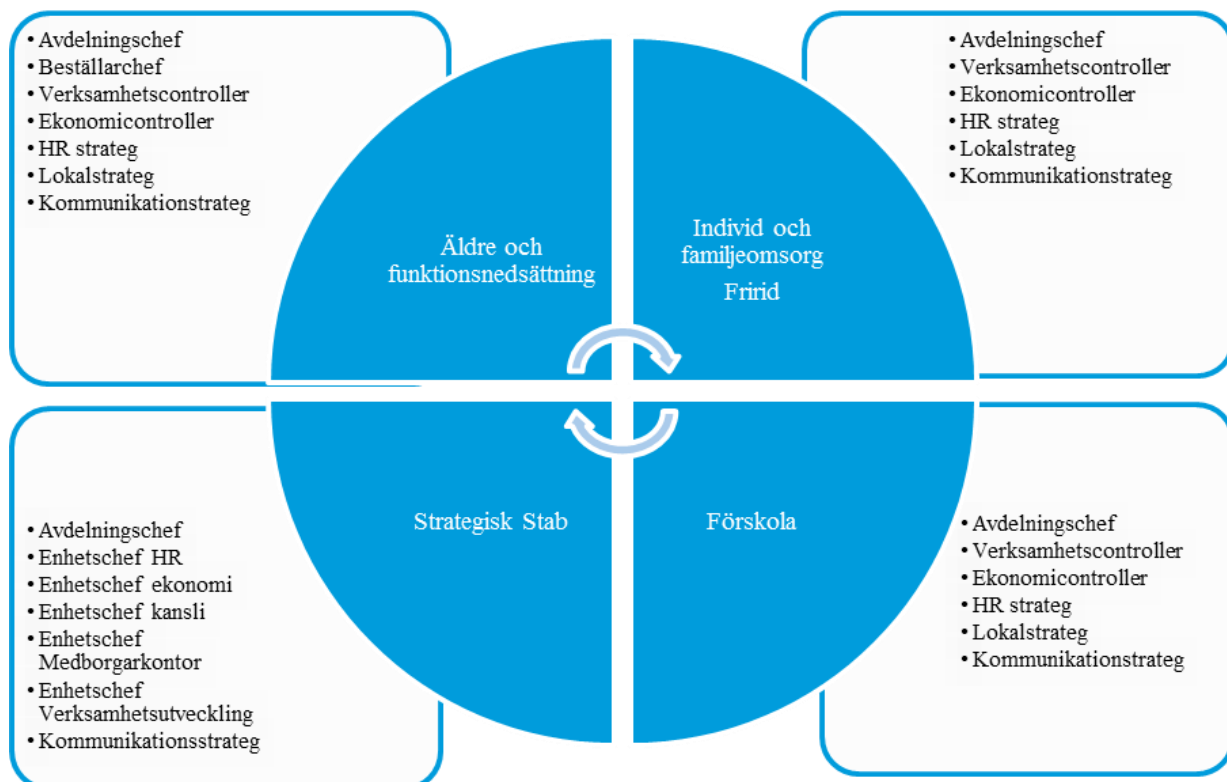
Organisation Strategiska staben



Enheten för verksamhetsutveckling

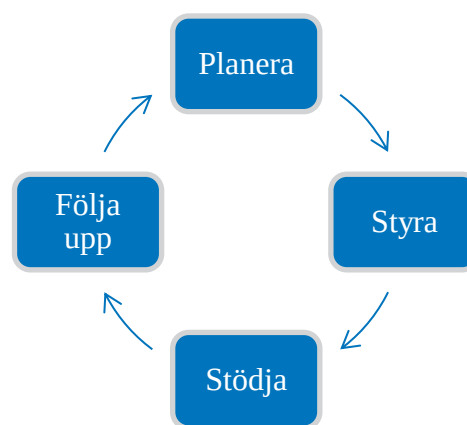
Enheten för verksamhetsutveckling arbetar på uppdrag av förvaltningsledningen och ansvarar för några av förvaltningens övergripande processer och funktioner. Enheten bidrar till verksamheternas utveckling genom att planera, styra, stödja och följa upp gemensamma processer.

Enheten består av en enhetschef, en paraplysamordnare och fem verksamhetscontrollers. En verksamhetscontroller arbetar med förvaltningsövergripande processer och de övriga fyra är kopplade till någon av förvaltningens avdelningar; Äldreomsorg, Förskola, Individ och Familj samt Funktionsnedsättning. Under 2015 finns även en vikarierande verksamhetscontroller på enheten som stödjer enhetschefen och täcker upp för tillfälliga vakanser. Enhetens verksamhetscontrollers bedriver arbete i team kring respektive avdelningschef tillsammans med funktionerna HR, Ekonomi, Lokal och Kommunikation. Teamens roll är att ge en helhetsbild av aktuella frågeställningar utifrån ett helhetsperspektiv. Paraplysamordnaren ger information, utbildning och direksupport av förvaltningens sociala system till såväl interna som externa användare. För tillfället genomförs en rekrytering av en EU-samordnare till enheten. Tjänsten som beräknas vara tillsatt i början av sommaren innefattar arbete med bl.a. koordinering av förvaltningens internationella arbete, omvärldsbevakning och ansökningar av EU-medel. Här följer en illustration av de ovan presenterade verksamhets-övergripande team där enhetens verksamhetscontrollers bedriver en del av sitt arbete.



I det dagliga arbetet bidrar enheten till förvaltningens utveckling genom att på olika sätt arbeta utifrån vision och verksamhetsidé. Det sker genom att enheten utvecklar strategier och processer för effektivare styrning och bättre måluppfyllelse med syfte att ge ledningen nödvändiga verktyg för att säkerställa kvaliteten i arbetsprocesserna. Genom att arbeta mot nämndmål och kommunfullmäktiges mål inom respektive verksamhetsområde strävar enheten mot att förvaltningen ska uppfylla stadens fyra inriktningsmål¹.

Nedan presenteras exempel på vad enhetens uppgifter mer konkret innefattar kopplat till verksamhetsinriktning och uppsatt mål. Enhetens arbete utgår alltid från verksamhetsidén om att planera styra, stödja och följa upp enligt modellen nedan.



- Enheten bidrar till ökad effektivitet och hållbar kvalitet i förvaltningen genom att informera och ta fram anvisningar för chefer och medarbetare i budgetprocessens alla delar såsom de så kallade verksamhetsplans-dagarna då enhetens verksamhetscontrollers sammanställer ett underlag med tydliga styrsignaler för enhetscheferna inför arbetet med verksamhetsplanerna. Vidare ger enheten även användare av verksamhetssystemen Paraply, ILS och SITHS den kunskap som behövs för att de ska kunna utföra sitt arbete på ett korrekt sätt.
- Enheten verkar för utveckling och höjer kvaliteten i verksamheterna genom att behovsanpassat arbeta med olika uppdrag såsom att genomföra utbildningar, ta fram förvaltningsövergripande uppdragsbeskrivningar, svara på tjänsteutlåtanden, enkäter och rapporter, genomföra och återkoppla på kartläggningar och brukarundersökningar samt ta fram riktlinjer och handlingsplaner utifrån aktuella behov, leda förvaltningsövergripande projekt och informera medarbetare om riktlinjer och arbetssätt i förvaltningens projekthantering.

¹ Ett Stockholm som håller samman, Ett klimatsmart Stockholm, Ett ekonomiskt hållbart Stockholm och Ett demokratiskt hållbart Stockholm.

- Enheten säkerställer kvaliteten i förvaltningens arbete och hos externa aktörer genom att i avtals- och verksamhetsuppföljningar samt internkontroller granska att samtliga enheter och aktörer följer gällande lagar, avtal och regler.
- Enheten inventerar behov, planerar och strukturerar förvaltningens processer kopplade till lex Sarah så att dessa bedöms skyndsamt enligt gällande lagstiftning.
- Paraplysamordnaren ansvarar för behörigheter till Paraplyet och till SITHS-katalogen. Vidare har Paraplysamordnaren ansvar för att utbilda och ge support till användarna av stadens sociala system samt att utföra behörighetskontroller av användarna i systemen. Dessa kontroller ger information om behovet av vidare utbildningar gällande paraplysystemet och dess rutiner.
- Enheten verkar för att det finska minoritetsarbetet följer rådande lagstiftning och att medborgare som har finska som modersmål får det stöd på finska som de vill ha genom att fördela statsbidrag efter behov och samordna arbetet på en förvaltningsövergripande nivå.

I.2 Ange lagar, förordningar och styrdokument av speciell betydelse för er verksamhet

Enhetens arbete styrs och regleras av ett stort antal lagar och förordningar. Till det kommer råd och riktlinjer samt stadens styrdokument och anvisningar. Nedan presenteras dessa uppdelade utifrån olika funktioner och ansvarsområden inom enheten.

Övergripande styrdokument som enhetens samtliga medarbetare använder i sitt arbete är:

- Kommunfullmäktiges budget
- Kommunallagen
- Offentlighet och sekretesslagen
- Förvaltningslagen

Verksamhetscontroller Äldreomsorg använder sig av:

- Socialtjänstlagen
- Lex Sarah
- Socialstyrelsens föreskrifter

Verksamhetscontroller Funktionshinder använder sig av:

- Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade
- Socialtjänstlagen
- Lex Sarah

- Socialstyrelsens föreskrifter
- Funktionshinderskonventionen

Verksamhetskontroller Förskola använder sig av:

- Skollagen
- Socialtjänstlagen
- Läroplan för förskola - Lpfö 98/2010
- Stockholms stads förskoleprogram - Framtidens förskola
- Skolverkets allmänna råd för förskolan

Verksamhetscontroller Individ och Familj använder sig av:

- Socialtjänstlagen
- Lex Sarah
- Socialstyrelsens föreskrifter

Förvaltningsövergripande verksamhetscontroller använder sig av:

- Lagen om nationella minoriteter och minoritetsspråk
- Lilla ratten, stadens projektstyrningsmodell

Paraplysamordnare använder sig av:

- Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade
- Socialtjänstlagen
- Regelverk för privata hemtjänstutförarens behörighetsadministration
- Stockholms stads riktlinjer för informationssäkerhet

I.3 Beskriv den brukar-/kundgrupp ni arbetar för

Enheten gör skillnad på uppdragsgivare och kunder då enheten arbetar på uppdrag av förvaltningsledningen och återskärter till dem vid slutförda processer. Utifrån uppdragen arbetar enheten mot olika kunder, såväl förvaltningsinterna som externa. Enhetens fem huvudkundgrupper och antalet kunder i respektive grupp presenteras nedan.

1. Samtliga chefer inom förvaltningens alla verksamhetsområden.
 - 60 st.
2. Entreprenader, privata och förvaltningsinterna utförare där enheten genomför avtals- och verksamhetsuppföljningar.
 - 25 st.

3. Lex Sarah-rapportörer. Denna kundgrupp finns representerade inom verksamheterna Individ och familjeomsorg, Äldreomsorg samt Funktionsnedsättning och är fördelade mellan kategorierna beställare och utförare. Här återfinns bl.a. socialsekreterare, biståndshandläggare, personal på grupp-bostäder och inom hemtjänsten.
- 400 st.
4. Användare av sociala system, Paraplyet. Internt inom förvaltningen finns ca 500 användare inom verksamheterna Individ och familjeomsorg, Funktionsnedsättning samt Äldreomsorg. De är fördelade mellan kategorierna beställare och utförare och består av bl.a. socialsekreterare, biståndshandläggare, personal på grupp-bostäder och inom hemtjänsten.
- 1 500 st.
5. ILS-användare, användare av stadens system för integrerad ledning och uppföljning av verksamhet och ekonomi.
- 80 st.

I.4 Ange ungefärligt antal brukare/kunder

Totalt finns inom samtliga grupper ca 2 060 kunder.

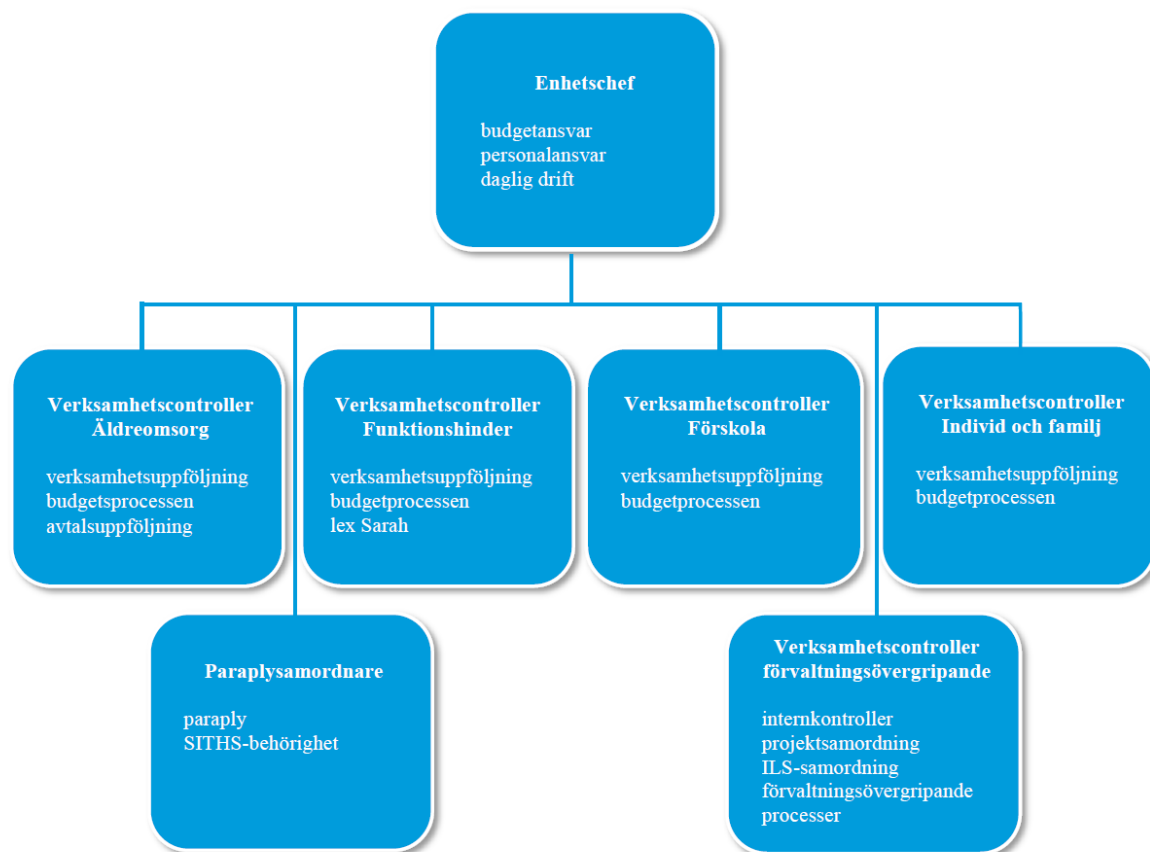
I.5 Beskriv er organisations-och ledningsstruktur

Ramen för enhetens organisations- och ledningsstruktur utgörs av

- enhetens verksamhetsplan
- enhetens mötesstruktur
- enhetens kommunikationskanaler

Enheten är organiserad under en enhetschef som har ansvar för budget, personal och daglig drift. Enhetschefen ingår i Strategiska stabens ledningsgrupp tillsammans med övriga enhetschefer i staben samt avdelningschef. Enhetschefen är sedan slutet av år 2014 även tf. avdelningschef för Strategiska staben.

På nästa sida visas enhetens organisationsstruktur genom en illustration över enhetschefens och medarbetarnas ansvarsområden. Se även avsnitt 1.1 för en utförligare punktlista med övergripande uppgifter inom enheten.



Enheten har en tydlig ansvarsfördelning som bygger på allas delaktighet oavsett roll eller uppdrag. Samtliga medarbetare kan vid chefens frånvaro delegeras ansvar att hålla i möten, samordna arbetsuppgifter etc. Det finns också ett uttalat ansvar att överlappa och stödja varandra vid frånvaro, något som ofta i förväg kan samordnas genom att planerad frånvaro lyfts på enhetens veckomöten och att backup för centrala arbetsuppgifter på ett tidigt plan fastslås. Denna process underlättas genom en fastslagen och schematiskt upplagd arbetsfördelning med backup-beredskap bland enhetens medarbetare. Se fliken ”arbetsuppgifter” i bilaga 2.

1.5.1 MÖTESSTRUKTUR

Enhetsmöte

Varje måndag klockan 08.30-10.00 genomförs ett enhetsmöte med gemensam frukost där samtliga medarbetare deltar. Mötet är obligatoriskt. Om chefen är frånvarande håller någon av medarbetarna i mötet. Enhetsmötena följer alltid samma struktur. Inför varje möte fyller enhetschefen en återkommande dagordning med aktuella punkter. På mötet informerar enhetschefen löpande om vad som sker och vad som är aktuellt inom förvaltningen. Information från förvaltningsledningen ges ut och eventuella frågor från Stabens utskickade

veckobrev diskuteras. Under mötet finns tid för medarbetarna att dela med sig av information som kan vara till nytta för hela enheten. Medarbetarna anmäler i samband med mötets start vad de vill lyfta, ex. information från möten eller nyttig kunskap från utbildningar. Mötesstrukturen bifogas som bilaga 3.

I samband med att månadsrapporten tagits av nämnden en gång i månaden går enheten igenom den tillsammans och diskuterar eventuella frågor. Månadsrapporten är en månatlig uppföljning som beskriver alla verksamheter utifrån perspektiven ekonomi, kvalitet och HR. På detta sätt har alla medarbetare samma information om aktuellt läge.

Som en del i arbetet för en god psykosocial arbetsmiljö presenterar enhetens medarbetare sin kommande arbetsvecka i slutet av mötet. Syftet med denna genomgång är att skapa en överblick över varandras arbetsuppgifter och att genom det kunna underlätta för varandra och ge stöd vid hög arbetsbelastning.

Enheten följer arbetsmiljökalendarern där vissa processer är schemalagda till olika perioder under året, ex. fysisk skyddsron som genomförs under enhetsmötet. Se bilaga 4.

Vid behov bjuder enheten in olika funktioner i syfte att lära inom något område. Till exempel har arkivhandläggare, nämndsekreterare och säkerhetsansvarig bjudits in för att dela med sig av information från sina respektive områden.

APT

Sista måndagen i månaden utgår enhetsmötet för APT, arbetsplatsträffar, där medarbetare och enhetschef tillsammans arbetar med planering, utveckling och uppföljning av enhetens arbete. APT genomförs tio gånger om året och ger enhetens medarbetare ökat självbestämmande genom ett direkt inflytande i verksamhetens vardagsfrågor. Arbetsplatsträffarna ger på så vis medarbetarna förutsättningar för personlig och yrkesmässig utveckling. Agendan för APT utgår från en i förväg fastslagen årsplanering. Enhetens medarbetare har inflytande över upplägget av enhetens APT-kalender genom att vissa aktiviteter planeras in i samråd mellan medarbetare och enhetschef utifrån vad som passar med enhetens övriga årskalendarium.

Kvalitetsmöte

Varje måndag klockan 10.00–11.30, direkt efter enhetsmötet, har enheten kvalitetsmöte där samtliga medarbetare deltar. Mötet är obligatoriskt för enhetens medarbetare. Om chefen är frånvarande håller någon av medarbetarna i mötet. Syftet med kvalitetsmötet är att diskutera och utvärdera kvalitets- och utvecklingsfrågor inom det arbete som genomförs på enheten såsom budgetprocessens delar, verksamhetsplan, tertiärrapporter och verksamhetsberättelse samt att gå igenom strategier och processer i såväl genomfört som i kommande arbete. I samband med framtagandet av verksamhetsplanen utarbetades ett schema över när olika

åtaganden ska lyftas och diskuteras på dessa möten och under våren har en stående punkt på dagordningen även varit att besvara frågorna till Kvalitetsutmärkelsen. Omvärldsbevakning sker på mötet även genom att enhetens medarbetare, i kvalitetsutvecklande syfte, går igenom och redovisar information från bl.a. budgetprocess och tertialrapporter från andra stadsdelar såsom redovisas på sida 24.

Kvalitetsmötet är även ett forum för enhetens medarbetare att lära av varandra. Under årets kvalitetsmöten turas medarbetarna om att presentera omvärldsanalyser och utveckling inom sitt ansvarsområde. Ex. berättar paraplysamordnaren om den senaste utvecklingen inom sitt arbetsområde och verksamhetscontrollern inom Funktionsnedsättning informerar övriga medarbetare om arbetsgången gällande ej verkställda beslut.

Individuella möten

Som ett stöd i arbetet har varje medarbetare individuella avstämningar med enhetschefen gällande arbetsläge utifrån sina olika uppdrag. Avstämningarna genomförs tre gånger per år, strategiskt inplanerade i juni, september och december för att summera vårterminens arbete, blicka framåt efter semestern och slutligen sammanfatta och utvärdera året som gått. Årligen genomförs medarbetarsamtal mellan enhetschef och medarbetare med syfte att avhandla bl.a. uppdrag, arbetsmiljö, prestation och utvecklingsbehov. Utöver det finns alltid möjligt för enhetens medarbetare att boka in övriga individuella möten med enhetens chef vid behov.

1.5.2 KOMMUNIKATIONSKANALER

De möten som presenteras i avsnitt 1.5.1 är viktiga kanaler för kommunikation och informationsspridning inom enheten. Här lyfts fortlöpande såväl stabsinformation som chefsinformation och nyheter från de olika enheterna och deras ledningsgrupper vilket ger god insyn i pågående arbete och utveckling inom förvaltningen.

Enhetens medarbetare har flexibilitet i sin arbetsstruktur och kan till viss del själva påverka arbetstider och arbeta från externa platser. Detta tillsammans med upplägget av arbete i team, med olika kundgrupper och uppdrag vilka ofta förutsätter deltagande på externa möten gör att samtliga medarbetare sällan är på plats på kontoret samtidigt. För att under dessa förutsättningar skapa en väl fungerande kommunikation inom enheten finns en tydlig struktur för hur och när kommunikation skall ske.

Kommunikationen mellan chef och medarbetare sker, utifrån ovan presenterade arbetsupplägg, till stor del via mejl och telefon. En annan kanal för informationsdelning och kommunikation är den insyn i varandras kalendrar som enhetens medarbetare har via Outlook. Detta ger en god överblick över kollegornas arbetsdag och underlättar vid planering av möten och arbetsupplägg.

1.6 Beskriv verksamhetens medarbetare

Enheten består av sju medarbetare vilka alla har en lång erfarenhet av kommunal verksamhet inom olika områden och befattningar. Samtliga medarbetare har en adekvat akademisk utbildning för sitt nuvarande uppdrag, såsom socionomer, förskolelärare, ekonomer och utbildning inom social omsorg. En medarbetare utbildar sig för tillfället inom rektorsprogrammet. Flera av medarbetare har arbetat i olika stadsdelar i Stockholms stad, inom skilda verksamhetsområden och roller. Tre av medarbetarna har en lång chefsbakgrund inom förvaltningen och det område de nu är sakkunniga inom. En medarbetare är ny inom Stockholms stad, men har arbetat i andra kommuner.

Illustrationen nedan belyser enhetens uppdrag samt vad som behövs för att vi ska kunna utföra uppdraget.

1. Vad är vårt uppdrag?

Vem är vi till för?	Kunden i fokus
Vilken vision har vi?	Vi gör skillnad för människan i vardagen
Vilken verksamhetsidé har vi?	Enheten bidrar till verksamheternas utveckling genom att planera, styra, stödja och följa upp
Vad styr det vi ska göra	Kommunfullmäktiges mål
Vad ska vi som enhet göra?	Verksamhetsplanen

2. Vad behöver vi för att kunna utföra vårt uppdrag

Vilken struktur har vi?	Chefsstruktur	Mötes- och kommunikationsstruktur
Vilket arbetsstöd har vi?	Verktyg, metoder, styrdokument och service	
Hur ska vi vara?	Värdegrund, lönekriteriet, chefs- och medarbetarskap	

2. BRUKARE/KUNDER

2.1 Beskriv hur ni arbetar med bemötandefrågor och förstärker en kultur där brukarna/kunderna är i centrum

Förvaltningens vision uttrycker ett tydlig kundfokus i sin lydelse;

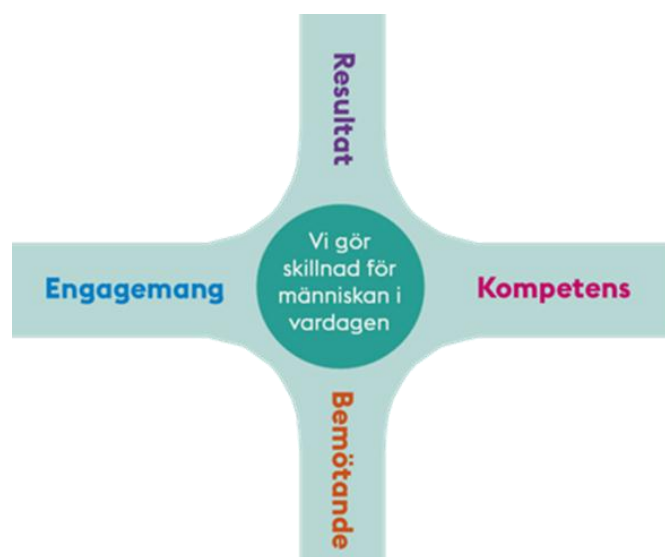
Vi gör skillnad för människan i vardagen

Visionen beskriver vad vi vill och vem vi är till för. Människan i vardagen utgörs av våra kunder. För oss är det viktigt att agera professionellt, uppdragsfokuserat, servicemedvetet samt att vi är medvetna om hur vi agerar och kommunicerar. Enhetens medarbetare ger individuellt och behovsanpassat stöd till verksamheterna och förstår sambandet mellan kundkvalité och bemötande. Enheten är lyhörd för enskilda kunders behov.

Kundbemötande ingår i enhetens arbete på många plan och områden. Vi möter våra kunder i såväl telefon-, mejl- och direktkontakt bl.a. genom den support paraply-samordnaren ger användarna av sociala system, det stöd enhetens verksamhetscontrollers ger användare av ILS-systemet i arbetet med verksamhetsplaner, tertialrapporter och budget-underlag samt det övergripande stöd vi ger medarbetare på andra enheter i det dagliga arbetet med projekt, kartläggningar och uppföljningar.

Ett exempel på hur vi konkret arbetar med bra bemötande är att enhetens medarbetare ständigt strävar efter att vara tillgängliga för våra kunder i såväl mejl- som telefonkontakt och att så snabbt som möjligt återkoppla till kunder med stöd och svar på frågor.

I förvaltningens lönekriterier, som har en tydlig koppling till förvaltningens vision, ingår bemötande som ett av fyra bedömningskriterier, vilket gör att bemötande ingår i bedömningen för lönesättning, se illustrationen nedan.

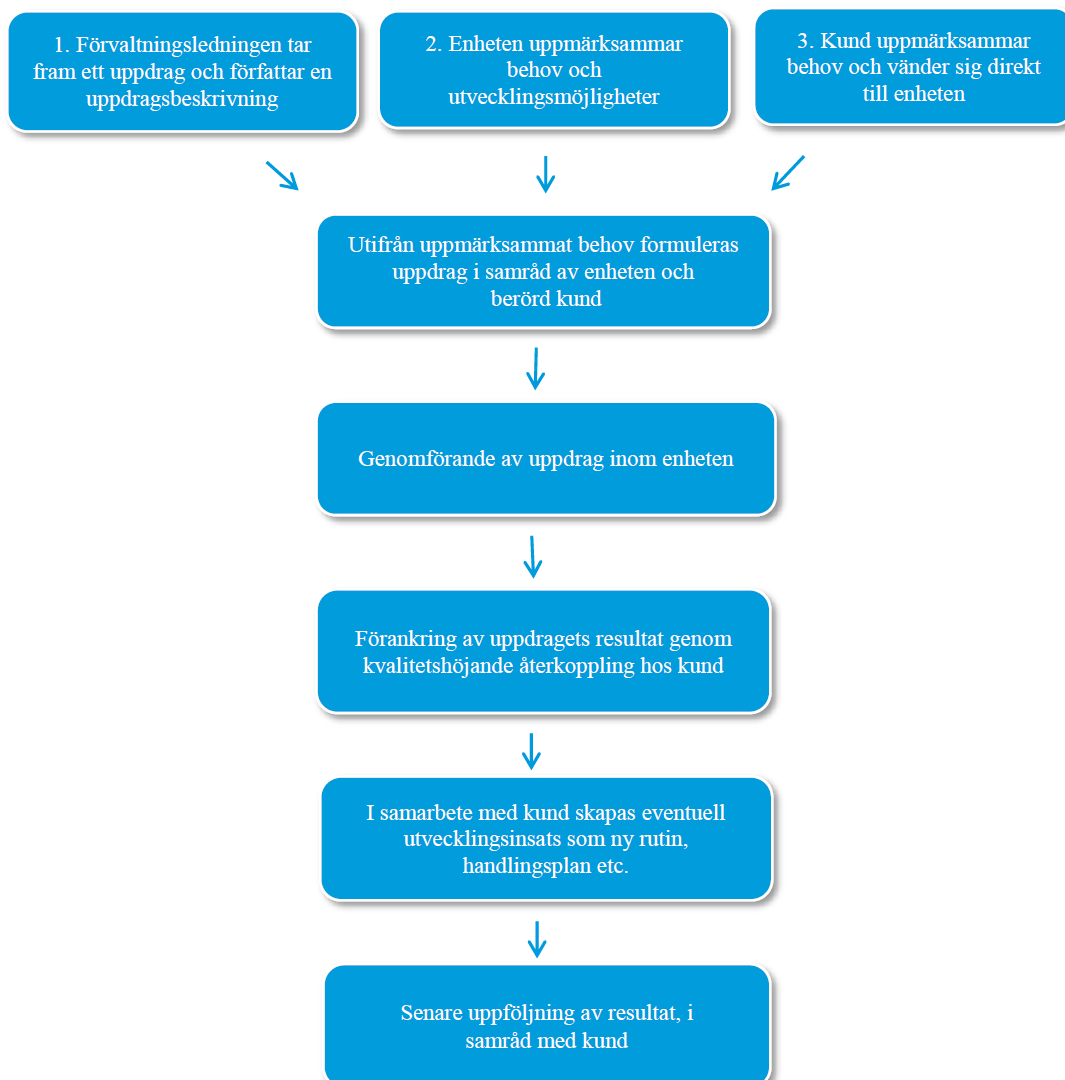


2.2 Beskriv hur ni gör brukarna/kunderna delaktiga

Enheten för verksamhetsutveckling gör kunder och brukare delaktiga i det kontinuerliga utvecklingsarbetet genom att stämma av frågor och aktuella uppdrag i de team som presenteras i avsnittet Inledning samt i förvaltningsledningen. Förslag på utvecklande insatser förankras på så vis väl genom dialog med berörd kund.

Enhetens medarbetare har ett utvecklingstänk i varje uppdrag och process. Samtliga uppdrag hanteras på ett effektivt och professionellt sätt för att skapa största möjliga service för våra kunder. Tillgänglighet är en viktig fråga, om den medarbetare vars ansvarsområde uppdraget ligger inom inte är på plats täcker enhetens övriga medarbetare upp och hjälper till i vissa processer. Detta ökar tillgängligheten för våra kunder som kan vända sig till vem som helst inom enheten för att få hjälp inom dessa processer. Ett exempel på detta är arbetet med större skrivprocesser såsom verksamhetsplan och tertialrapporter.

Ett uppdrag för enheten kan inkomma och startas på tre olika sätt. Nedan presenteras genom en illustration enhetens arbetsgång med ett inkommande uppdrag och hur vi arbetar för att genomgående ha kunden och bemötandefrågan i centrum.



Här följer ett exempel på hur enheten arbetar med uppdrag framtaget av förvaltningsledningen, ruta ett i illustrationen ovan.

Förvaltningsledning har noterat att resultat på brukarundersökning inom vissa enheter över tid varit lågt. Chefen inom aktuell avdelning analyserar resultaten tillsammans med verksamhetscontroller kopplad till berörd avdelning som i sin tur tar fram en struktur kring hur enheterna kan arbeta med resultat, analys och framtagande av åtgärder. Därefter träffar verksamhetscontrollern ledningsgruppen på enheten för att tydliggöra uppdraget. Enhetschefen bjuder in verksamhetscontrollern till arbetsplatsträff på aktuell enhet. På detta möte arbetar personalen efter den av verksamhetscontrollern framtagana strukturen. Handlingsplaner formuleras. Arbetet följs upp med enheternas ledningsgrupp. Vid nästkommande resultatrapport jämförs resultat över tid för att säkerställa att utveckling sker.

2.3 Redovisa kortfattat resultaten från era brukarundersökningar/kunddialoger, redogör också för er analys av resultaten och hur ni arbetar med resultaten

Återkoppling från kunder sker löpande efter genomförda uppdrag och diskuteras på enhetens kvalitetsmöten. Arbeta med att ta fram enkäter för brukarundersökning och kunddialog har påbörjats under våren.

3. CHEF- OCH LEDARSKAP

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

Min ledarskapsidé bygger på att vi på vår enhet skapar tillsammans och att alla medarbetare är lika viktiga för att vi ska få ihop en helhet. Som chef är jag en del i denna helhet. Vi respekterar varandras kunskap och litar på att alla bidrar efter bästa förmåga. En grundläggande förutsättning för detta är att jag som chef är närvarande, synlig, tillgänglig och finns som stöd och hjälp i det dagliga arbetet. Jag ger stöd i det dagliga arbetet med prioriteringar och planering om det behövs. Det är viktigt för mig att medarbetarna känner sig sedda av mig som chef och vi tillsammans har ett förtroende för varandra.

Som stöd i detta arbete har jag Stockholm stads modell om den ”Den kommunikativa chefen”. Ett bra sätt för mig att arbeta med denna modell, är att jag använder mig av i samband med medarbetarsamtalen, samt de två individuella uppföljningssamtalen som jag årligen har tillsammans med varje medarbetare.

Det kommunikativa ledarskapet kännetecknas av att jag som chef är tydlig i mitt ledarskap. Jag förmedlar verksamhetens mål, förväntningar och ramar. Jag följer också upp och återkopplar resultaten för att säkerställa att målen nås. Detta förutsätter i sin tur en god kommunikation som är aktiv, trovärdig, tillgänglig och inbjuder till delaktighet. För att uppnå det behöver jag som chef vara tydlig i kommunikationen med medarbetarna. Medarbetarna är delaktiga, vi skapar tillsammans och var och en har ett tydligt ansvar med tillhörande befogenheter.

Medarbetarenkäten och Ledarskapsrapporten tillsammans med medarbetarsamtal och uppföljningssamtal visar på ett bra sätt att ledarskapsiden jag har är förankrad och känd. I senaste Ledarskapsrapporten framgår att;

	Hela staden	Ditt värde, (2013 inom parentes)	Kategori
En närvarande och coachande chef	70	100 (-)	Förvalta och förädla
23.Jag kan få tag i min chef om jag behöver det	76	100 (-)	Förvalta och förädla
24.Min chef ger mig stöd i prioriteringar mellan arbetsuppgifter, när jag behöver det	66	100(-)	Förvalta och förädla
28.Jag tycker att min chef och jag har meningsfulla medarbetarsamtal	69	100 (-)	Förvalta och förädla

Medarbetarna har i samband med medarbetarsamtal och uppföljningssamtal gett uttryck för att man känner att det finns en god stämning på enheten och att man känner sig delaktig och ansvarig för det arbete som vi gör tillsammans. Det finns en självklarhet att hjälpa nya medarbetare att introduceras och nyanställda har ofta uttryckt att de känt sig väl omhändertagna och välkomna. Det finns en vilja att ställa upp och man är nyfiken på att lära av varandra och utvecklas tillsammans.

En välfungerande kommunikation är viktig för att arbetet ska fungera smidigt och alla ska veta hur deras uppdrag ser ut och vilka förväntningar jag som chef har. För att det här ska vara möjligt strävar jag efter att vara närvarande, tydlig och konsekvent. Jag arbetar efter idén om att alla medarbetare ska ha rätt information i rätt tid. Det betyder inte att alla ska ha all information, utan den informationen som krävs för att kunna göra ett bra arbete. Införandet av vår mötesstruktur och att våra gemensamma möten alltid är prioriterade är ytterligare en grundläggande faktor för en bra kommunikation. Medarbetarna uttrycker ofta att de uppskattar mötesformerna och att de alltid får återkoppling på ställda frågor i samband med enhetsmötet.

Jag ser medarbetarna som experter på sitt område och är tydlig med att alla ansvarar för sin del. Ett exempel på detta är att medarbetarna själva får ge förslag på hur arbetsuppgifter ska genomföras, kommuniceras och förankras inom ramen för uppdragets karaktär och tidsram. Utifrån deras förslag diskuterar vi sedan huruvida det är möjligt att genomföra eller inte.

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

Enheten varit under förändring genom åren. Jag som chef har behövt fundera över hur vi tillsammans under min ledning ska utföra ett bra och kvalitativt arbete, samtidigt som vi tappas kompetens och ska introducera nya medarbetare. Jag ser vår resa som långsiktig och att jag behövt vara närvarande så mycket som möjligt för att skapa kontinuitet. Vidare har det varit viktigt att vi hållit i de processer som fungerat bra för att kunna luta oss tillbaka på någon form av struktur.

Bilden nedan illustrerar en modell för förändringsledning som jag har haft som stöd i mitt tankesätt.



1. Vad ska vi göra och varför?

Jag har kommunicerat vad vi ska göra, hur vårt uppdrag ser ut och varför vi gör det i olika forum, t.ex. planeringsdagar, enhetsmöten, vid nya uppdrag mm I samband med framtagandet av verksamhetsplanen varje år påbörjas arbetet på nytt, även om vi alltid bygger vidare på tidigare resultat och måluppfyllelse. Tillsammans har vi diskuterat vem som gör vad och hur fortsätter vi driva våra processer och frågor.

2. Hur driver vi arbetet framåt?

Jag har tänkt på vår utveckling i termer av att skynda långsamt. Eftersom vi bytt personal ofta har vi behövt låta vissa processer ta lång tid för att de nya ska kunna följa med i arbetet. Genom att kontinuerligt utvärdera våra processer och skapa tid för planering framåt har enheten goda förutsättningar för att utveckla och driva arbetet framåt.

3. Hur skapar jag delaktighet?

Delaktigheten har möjliggjorts genom det uttalat delade ansvaret för enhetens uppdrag. Vi har gått från ord till handling i de frågor vi beslutat är viktiga att genomföra. Inom enheten har vi också tagit fram en struktur för uppföljning och ansvarsfördelning, där alla bidrar till att våra resultat analyseras och bidrar till utveckling. Från och med i år ansvarar alla medarbetare för några åtaganden var och efter inplanerat schema följs åtagandena upp på enhetsmöten, under ansvar av respektive medarbetare. Medarbetarna har också egna medarbetaråtaganden för ytterligare personligt ansvar och fokus på några frågor. I samband med medarbetares frånvaro bidrar alla i planeringen för hur vi löser arbetsuppgifterna och vem som gör vad.

4. Hur ska jag kommunicera?

Enheten har en struktur för hur och var kommunikation ska ske. Våra enhetsmöten är min främsta informationskanal, även om jag också använder mejl till hela gruppen i vissa frågor. I samband med planeringsdagar har kommunikationen ett mer fokuserat syfte och jag koncentrerar mig på de frågor som vi för tillfället arbetar med.

5. Hur följer vi upp?

Uppföljningen sker enligt den plan för uppföljning som vi tar fram i samband med verksamhetsplanen. Planen anger vad vi ska följa upp, när vi ska göra det, hur vi ska göra och vem som ansvarar för vad.

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

På enheten finns en tydlig mötesstruktur som stödjer och underlättar kommunikationen på enheten. Varje vecka har vi enhets- och kvalitetsmöte, vilka utgör grunden för den interna kommunikationen. Enheten har ett schema för när/ på vilket veckomöte alla åtaganden följs upp under året och vilken medarbetare som ansvarar för vilket. Alla medarbetare ansvarar för olika åtaganden i verksamhetsplanen.

Samtliga medarbetare har tillsammans tagit fram verksamhetsplanen samt valt och formulerat åtaganden, förväntat resultat, arbetssätt och uppföljningsmetod och tidpunkt.

I Ledarskapsrapporten 2014 framkom följande resultat.

	Hela staden	Ditt värde, (2013 inom parentes)	Kategori
Tydlighet, förväntningar, ramar	69	100 (-)	Förvalta och förädla
3.Vi har tydliga mål på min arbetsplats	67	100 (-)	Förvalta och förädla
30.Min chef är tydlig med vilket ansvar och vilka befogenheter jag har	69	100 (-)	Förvalta och förädla
26.Min chef ställer tydliga krav på mig	71	100 (-)	Förvalta och förädla

	Hela staden	Ditt värde, (2013 inom parentes)	Kategori
Att förmedla stadens mål och budskap	57	100 (-)	Förvalta och förädla
22.Min chef och jag för en dialog om mål och resultatkrav så att jag förstår hur jag kan bidra.	65	100 (-)	Förvalta och förädla
31.Min chef pratar om Vision 2030 på ett sätt som gör att jag förstår hur jag kan bidra till ett Stockholm i världsklass.	49	100 (-)	Förvalta och förädla
1.Jag känner väl till stadens Vision 2030 – ett Stockholm i världsklass	55	100 (-)	Förvalta och förädla

Enheten har en tydlig struktur och för hur vi arbetar med tertialrapporter, verksamhetsplan och verksamhetsberättelse och lägger mycket tid på arbetet. Dessa processer arbetar enheten med i samband med planeringsdagar.

I samband med medarbetarsamtal och uppföljningssamtalen diskuterar vi kring dessa frågor och medarbetarna uttrycker att de har är införstådda i syfte, mål, åtaganden och hur de kan bidra för att nå målen.

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

Som chef är jag övertygad om att engagerade medarbetare som har möjlighet att få ta plats, ta ansvar och ges utrymme att vara intresserade och engagerade är en viktig del i att nå ett Stockholm i världsklass. Engagerade och intresserade medarbetare bidrar till en god arbetsmiljö där trivselen är hög och utveckling ses som en viktig del i att skapa kvalitet och goda resultat. För att bibehålla en engagerad enhet är det viktigt att jag förmedlar att vi arbetar tillsammans som en helhet, vi är större än delarna var för sig.

Förvaltningens lönekriterier bygger som tidigare beskrivits på fyra värdeord, där engagemang är ett av dessa. Genom att i samband med medarbetarsamtalet diskutera utifrån dessa fyra värdeord får medarbetaren beskriva vad som engagerar, och hur vi tillsammans inom enheten kan ta till vara på allas engagemang och kompetens. Som chef beskriver jag också hur jag ser på engagemang och vikten av att alla har möjlighet att engagera sig och utvecklas i sitt uppdrag.

I samband med 2014 års medarbetarenkät diskuterade enheten frågor som engagemang och vad som driver viljan att fortsätta. En av de frågor som ansågs som viktiga var att få känna att man gör ett bra jobb. En löpande återkoppling var således en förutsättning för att behålla sitt engagemang och driv att fortsätta. I samband med 2014 års Ledarskapsrapport framkom att medarbetarna kände sig nöjda med den återkoppling som jag som chef gav dem.

	Hela staden	Ditt värde, (2013 inom parentes)	Kategori
Återkoppling	68	100 (-)	Förvalta och förädla
25.Min chef följer upp att det vi bestämt blir gjort	65	100 (-)	Förvalta och förädla
47. Min chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser	70	100 (-)	Förvalta och förädla
27.Jag får veta av min chef om jag inte skulle göra ett bra arbete	75	100 (-)	Förvalta och förädla
29.Min chef ger mig återkoppling på min arbetsinsats	63	100 (-)	Förvalta och förädla

Medarbetarna beskrev också att möjligheten till utveckling och att få lära sig nya saker inom ramen för enhetens uppdrag var en av delarna som skapade engagemang och att arbetet kändes stimulerande. Vid rekryteringar har jag som chef beaktat den aspekten och interna rekryteringar, eller omstrukturering av arbetsuppgifter har kunnat genomföras för att möjliggöra en yrkesmässig utveckling för medarbetarna.

Som chef upplever jag att det finns en positiv inställning inom enheten att lära sig nya saker och medarbetarna ansvarar på ett självklart sätt för att lösa problem med enhetens bästa i syfte. Man ser till helheten, istället för till sin egen del i arbetet. Ett exempel på det är att alla inom enheten hjälpts åt vid vakanser för att få helheten att gå ihop, även om det för stunden innebär att göra avkall på sin egen del. Som chef ser jag det som en självklarhet att jag tillsammans med medarbetarna löser de situationer vi behöver lösa tillsammans.

Medarbetarna uttryckte också att det är positivt att man som medarbetare själv har möjlighet att planera och styra sitt arbete och använda mig som chef som bollplank och samtalspartner under resans gång. Samt att möjligheten att styra sin arbetstid och goda möjligheter att arbeta hemifrån bidrog till en fortsatt lust och engagemang för uppdraget.

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

I samband med medarbetarenkäten 2013 valde enheten tillsammans ut tre frågor som vi behövde arbeta vidare med för att utveckla verksamheten på ett bra sätt. En av dessa frågor var ”Vi lär av varandra på vår arbetsplats”. Medarbetarna upplevde att det var svårt att få tid och möjlighet att lära av varandra, vilket jag som chef också såg. Eftersom alla enhetens medarbetare är experter på sitt område diskuterades vilka som skulle vara våra gemensamma beröringspunkter. Vad skulle vi vilka lära av varandra och hur skulle vi möjliggöra detta?

Utifrån dessa frågeställningar bestämde vi gemensamt att vi skulle införa ett kvalitetsmöte varje vecka från och med 2014. På detta möte skulle vi diskutera utveckling och gemensamma frågeställningar i syfte att öka måluppfyllelsen och kvaliteten. Mötet skulle också vara ett forum för gemensamt lärande eftersom att lära vara varandra är en kärnfråga när det gäller att utvecklas tillsammans inom enheten och den verksamhet vi bedriver.

Sedan 2014 genomförs dessa möten, där enheten diskuterar och lyfter fram goda exempel i syfte att lära av varandra. I samband med dessa kvalitetsmöten har även arbetet med Kvalitetsutmärkelsen tagits fram de senaste två åren, vilket utgör ett bra tillfälle för lärande. Det dagliga arbetet på enheten utgör även tillfälle att lära av varandra men på ett mer ostrukturerat sätt. Både mellan medarbetare och chef samt mellan medarbetare och medarbetare. Vi behöver rådgöra med varandra och hjälpas åt för att tillsammans utvecklas och ta ytterligare steg i processen mot en god kvalitet.

Samtliga medarbetare har mellan två och tre stadsdelar var fördelade till sig där vi följer deras arbete, läser deras verksamhetsplaner, tertialrapporter och verksamhetsberättelser etc. Detta i syfte att lära av varandra och hitta bra metoder för arbete och vidareutveckling.

Jag som chef uppmuntrar också medarbetarna att delta som examinatorer i samband med Stockholms stads Kvalitetsutmärkelse, för att ta del av goda exempel och lära av andra.

4. MEDARBETARE

4.1 Beskriv vilken värdegrund/gemensamma förhållningssätt ni har i er verksamhet, beskriv hur den/de förankras och hålls levande i organisationen

Under 2013 och 2014 genomfördes ett visionsarbete i förvaltningen. Enheten var delaktig i två visionsdagar på avdelningsnivå där Spånga-Tenstas vision; ”Vi gör skillnad för människan i vardagen” diskuterades. Enheten har sedan tidigare haft en verksamhetsidé som lydde ”Enheten bidrar till verksamheternas utveckling genom att styra, stödja och följa upp gemensamma processer”. I samband med enhetens planeringsdagar 2014 sammanställdes enhetens alla uppdrag för att se hur de var fördelade. Det var då tydligt att en viktig del av enhetens arbete består av att planera. Ordet planera lades därför till i verksamhetsidén vilken nu fick formuleringen;

*Enheten bidrar till verksamheternas utveckling genom
att planera, styra, stödja och följa upp*

Verksamhetsidén kan förklaras på följande sätt; enheten *planerar* inom ramen för budgetprocessen och övriga strategiska uppdrag. Verksamhetsplanen förklarar vad vi ska göra, när vi ska göra det och hur vi ska göra det. Dessa delar förmedlar och förankrar vi genom tidplaner och anvisningar inför till exempel förvaltningsövergripande och enheternas tertiärrapporter och verksamhetsberättelser. Enheten har inga egna mandat för styrning och beslut, men gör det på uppdrag av förvaltningsledningen. Enheten *styr* genom att alltid beakta kommunfullmäktiges styrsignaler för respektive verksamhetsområde och tydliggöra dessa för våra kunder under året. Ett sätt att göra det är att i samband med avdelningarnas verksamhetsplans-dagar ta med alla styrsignaler för verksamheten nedskrivna i ett dokument och säkerställa att vi inte missar att ta med dem i samband med framtagandet av verksamhetsplaner på enhetsnivå. Anvisningar och policys som ligger i linje med gällande styrsignaler tas även fram av enheten. Enheten ger både individ- och gruppanpassat *stöd* i arbetet i samtliga processer till våra olika kundgrupper. Stödet anpassas alltid till det aktuella behovet och syftar till att ge hjälp till självhjälp. Enheten *följer upp* i samband med ordinarie budgetprocess vid t.ex. tertiärrapporter och verksamhetsberättelse.

Enheten följer modellen *planera, styra, stödja och följa upp* även i alla andra processer såsom i arbetet med lex Sarah och internkontroller.

4.2 Ge ett konkret exempel på hur ni, ur ett arbetsgivarperspektiv, arbetar med frågor kring jämställdhet och mångfald

För att eftersträva fördelarna i en heterogen arbetsgrupp, såsom en större flexibilitet och mångsidighet vid uppgifter och problemlösning, efterfrågas vid rekrytering till enheten sökanden som bidrar till ökad mångfald på enheten. Under rekryteringsprocessen används kompetensbaserad rekrytering för att säkerställa en diskrimineringsfri process som ger alla sökande samma förutsättningar oberoende av individens etniska tillhörighet, kön, könsidentitet och könsuttryck, ålder, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning och funktionsnedsättning.

Frågan om jämställdhet och mångfald ligger i APT-hjulet och kommer att tas upp som en fråga för diskussion och analys på APT under året när förvaltningens jämställdhets och mångfaldsplan har uppdaterats, ett arbete som för närvarande pågår. Enheten har en medarbetare med som representant i förvaltningens arbetsgrupp och får härigenom information om arbetets gång samt möjlighet att föra fram tankar och åsikter under processen.

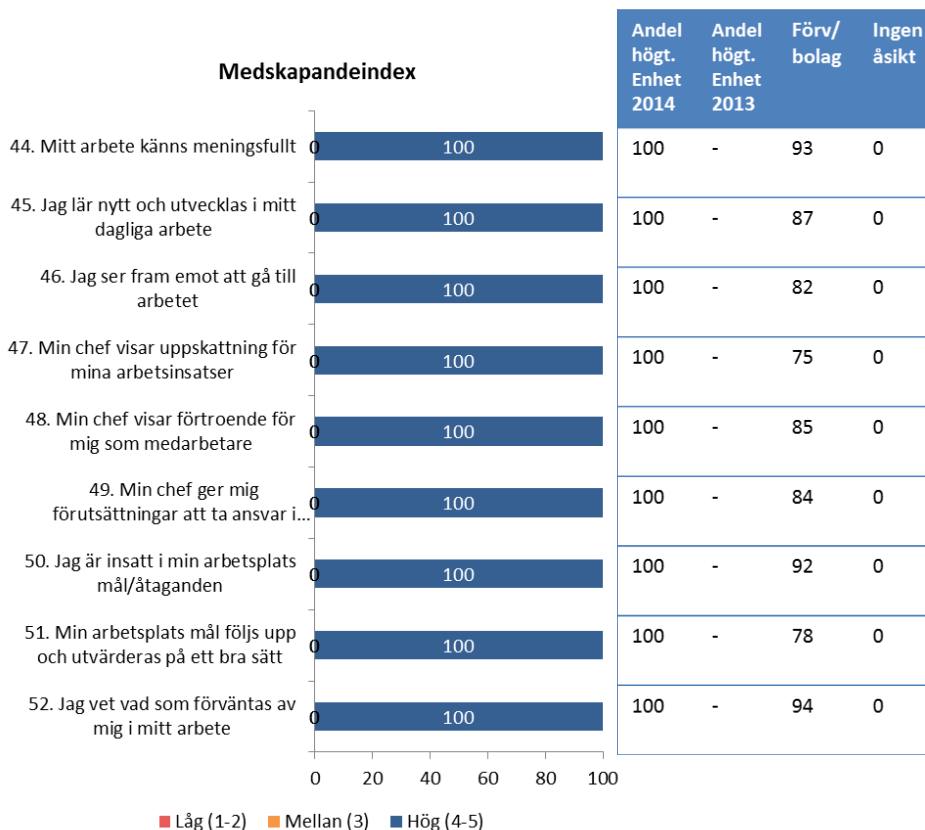
Inom enheten tillämpas flextid, ett arbetsförhållande som gynnar mångfalden inom gruppen av medarbetare på så vis att det ger möjlighet att kombinera arbete och familjeliv i en större utsträckning än vad som är möjligt vid fasta konventionella arbetstider.

4.3 Verksamhetsutveckling är allas ansvar, beskriv hur ni arbetar för ett aktivt medarbetarskap

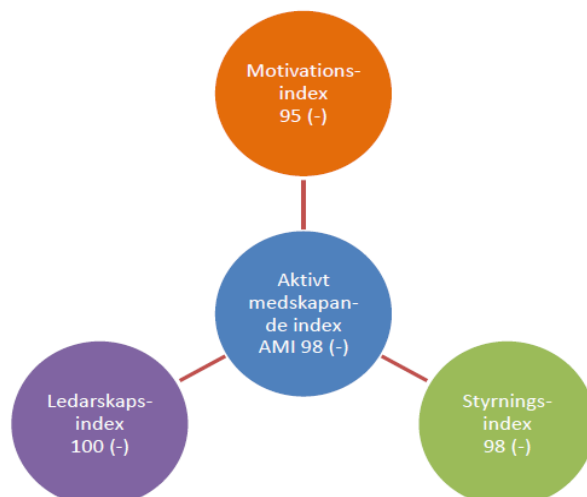
På enheten arbetar vi med aktivt medskapandeindex, AMI, genom att varje medarbetare tar ansvar för sina arbetsuppgifter och sin egen och verksamhetens utveckling för att skapa ett bra arbetsklimat på arbetsplatsen. Detta görs ex. genom att enhetens åtaganden i verksamhetsplanen är uppdelade mellan medarbetarna som alla har ansvar för uppföljning av respektive åtaganden och att rapportera information kring sina åtaganden på enhetens veckovisa möten utifrån ett årsschema. Enhetens kvalitetsmöte fungerar även som ett forum för aktivt medarbetarskap genom att medarbetarna ges utrymme att lyfta frågor rörande verksamheten och arbetsprocesser till diskussion och analys. Vid tillfälle frågar enhetschefen medarbetarna om någon vill delta i förvaltningsövergripande arbetsprocesser, såsom det nu pågående arbetet med författandet av en uppdaterad jämställdhets- och mångfaldsplan där en av enhetens medarbetare medverkar. Genom att medarbetarna ställer upp för varandra och omfördelar arbetsuppgifter vid tung belastning tas ett gemensamt ansvar för arbetet inom enheten.

4.4 Redovisa kortfattat resultaten från den senaste medarbetarundersökningen, redogör också för er analys och hur ni arbetar med resultaten

Värdet på AMI, aktivt medskapandeindex, uppgick till 98 av 100 för enheten i förra årets medarbetarundersökning. Siffrorna för förvaltningen låg samtidigt på 83 av 100 och generellt i staden var siffran 79 av 100. Se tabellen nedan för fullständiga resultat av enhetens AMI i 2014 års medarbetarenkät samt en illustration av enhetens huvudsakliga resultat.



Huvudresultat för enheten i aktivt medskapandeindex 2014



Arbetet med resultaten från medarbetarundersökningen påbörjades i samband med verksamhetsplanen för 2015. Då resultaten i sig inte visade på några förbättringsområden fördes en förutsättningslös diskussion om vilka områden medarbetare och chef ville förbättra. Diskussionen utmynnade i att några områden valdes ut med vilka enheten arbetade, ex. att säkerställa att enheten tar tillvara och arbetar med de egna utvärderingresultaten efter utvärderingar av olika processer såsom tertialrapport 1 samt att lägga tid på att diskutera och förbättra processen till nästkommande tillfälle. Ett annat område handlade om att skapa förutsättningar för medarbetarna att utföra ett gott arbete och ha en bra arbetssituation.

Enheten fortsätter att säkerställa forum för diskussion, utvärdering och framtida planering. Ett exempel på detta är kvalitetsmöte varje vecka samt planeringsdagar inför och efter stora processer. I maj kommer en utvärderingsdag av tertialrapport 1 att genomföras följt av en dag med planering inför tertialrapport 2.

5. RESULTAT OCH ANALYS

5.1 Redovisa kortfattat era resultat från föregående års uppföljningar, redogör också för er analys av resultaten och hur ni arbetar med att ta tillvara resultaten

Nedan presenteras några av enhetens åtaganden med tillhörande resultat och analys samt planer för arbetet under 2015.

Nämndmål:

Planering, stöd, styrning och uppföljning ökar effektiviteten och skapar en hållbar kvalitet

Åtagande:

Användarna har rätt kunskap i verksamhetssystemen

Förväntat resultat:

Användarna har rätt kunskap om systemen för att kunna utföra sitt arbete. Användarna har rätt kunskaper i behörighetshanteringen till systemen. Användarna har rätt behörigheter i systemen. Vid uppdrag med särskilda granskningar i systemen minskar felaktigheter vid uppföljning.

Resultat 2014:

Felregistrerade beslut inom Äldre och funktionshinder samt området Individ och familj förekommer fortfarande.

Analys:

Paraplysamordnaren har sett att det bland användarna av de sociala systemen finns behov av vidare utbildningar. Paraplysamordnaren genomför under 2015 en speciell utbildningssatsning i samarbete med enheterna inom Barn och ungdom för att bredda användarnas kunskap om rutiner och riktlinjer gällande applicering in i Paraplysystemet. Vidare har paraplysamordnaren under 2014 sett att kunskaperna om behörighetsadministration kan förbättras hos användarna. Utifrån detta kommer uppföljningar att genomföras under 2015 med kontroller och utbildningar.

Arbete 2015:

Under den årliga uppföljningen av behöriga i systemet i december 2014 beslutades att särskild utbildningssatsning kommer att genomföras för chefer och behörighetsadministratörer. En kontrollplan gällande hantering av behörighetsadministration för år 2015 lades även upp. Paraplysamordnaren arbetar under året med att ge stöd och utbildningar till användarna av sociala system. Särskilt anpassade utbildningar kommer under året att genomföras utifrån resultatet av särskilda granskningar av implementering av systemen i berörda verksamheters arbete.

Nämndmål:

Planering, stöd, styrning och uppföljning ökar effektiviteten och skapar en hållbar kvalitet

Åtagande:

Budgetprocessen är tydlig

Förväntat resultat:

Enheterna får information om och har tillgång till stöd i budgetprocessens alla delar.

Resultat 2014:

Medarbetarna har arbetat med processer som ligger i budgetprocessen ex. verksamhetsplan, flerårsbudget, tertialrapporter samt verksamhetsberättelse och är väl införstådda i de olika delarna. I arbetet med samtliga produkter har styrsignaler och politiska förväntningar tydliggjorts. För att tydligare knyta resultat från lex Sarah till budgetprocessen är lex Sarah-ansvarig delaktig i arbetet med de olika rapporterna. Enhetens arbete beskrivs nedan. Medarbetaråtaganden har även tagits fram. Ex. på medarbetaråtaganden lyder ”Tydligt definiera styrsignaler utifrån KF:s budget”.

1. Enheten planerar processen samt tidplan t ex tertialrapport och tar fram anvisningar och förslag på arbetssätt samt metod. Förslaget samkörs med ekonomiavdelningens process och tidplan.
2. Förslaget presenteras i förvaltningsledningen eller strategiska ledningsgruppen, som godkänner och fattar beslut om genomförande.
3. Respektive verksamhetscontroller presenterar anvisningar och tidplan på de olika avdelningarnas ledningsgrupp. I samband med underlag för budget 2015 med inriktning 2016 och 2017 påbörjades arbetet i samband med chefsforum där alla chefer var delaktiga i att ta fram underlag. Arbetet fortsatte sedan mellan verksamhetscontroller och avdelningschef.
4. Enheten stödjer verksamheterna i arbetet och klargör styrsignaler och förväntningar.
5. Efter avslutad process återkopplar förvaltningsledningen synpunkter på arbetet.
6. Enheten utvärderar processen mot bakgrund av förvaltningsledningens synpunkter samt egna reflektioner.
7. Enheten återkopplar tillsammans med respektive avdelningschef enheternas arbete och produkt t.ex. tertialrapport.

Analys:

För att enheten ska ha möjlighet att skapa en tydlig budgetprocess där enheterna har rätt information och tillgång till stöd i budgetprocessens alla delar är det avgörande att avdelningscheferna förankrar arbetet inom respektive avdelning. Enheten har inga egna mandat att besluta eller styra vilka områden som är prioriterade. För att förutsättningar ska finnas är därför samarbetet mellan enheten och avdelningscheferna central.

Arbete 2015:

Enheten arbetar enligt verksamhetsidén planera, styra, stödja och följa upp som beskrivs på sida 41.

Nämndmål:

Planering, stöd, styrning och uppföljning ökar effektiviteten och skapar en hållbar kvalitet

Åtagande:

Enheten arbetar utifrån givna uppdrag

Förväntat resultat:

Enhetens arbete bidrar till utveckling och kvalitet i verksamheterna.

Resultat 2014:

Enheten arbetade under året med att utveckla samt tydliggöra strukturen för genomförande av processer samt uppdrag och resultat. Som ett led av detta har mötesstrukturen tydliggjorts och ett kvalitetsmöte har införts varje vecka. Omvärldsbevakning har också blivit en viktig del i detta arbete såsom att enhetens medarbetare bevakar resultaten av budgetsprocesser och rapporter inom några andra stadsdelar var.

Analys:

Mot bakgrund av föregående års arbete har enheten valt att ta fram ett nytt åtagande inför 2015 med ett tydligt uppdragsfokus. Det har också blivit viktigare att kunna se vilken utveckling och kvalitet som enheten bidragit till.

Arbete 2015:

Enheten arbetar enligt verksamhetsidén planera, styra, stödja och följa upp som beskrivs på sida 42.

Nämndmål:

Planering, stöd, styrning och uppföljning ökar effektiviteten och skapar kvalitet

Åtaganden:

Lex Sarah utreds och bedöms skyndsamt enligt gällande lagstiftning

Förväntat resultat:

Lex Sarah hanteringen sker i enlighet med gällande lagstiftning på ett rättssäkert sätt. Berörda medarbetare är informerade om lex Sarah-bestämmelserna och medarbetarnas skyldighet att rapportera missförhållande eller påtaglig risk för missförhållande.

Resultat 2014:

Inkomna lex Sarah-rapporter har utretts enligt gällande bestämmelser. År 2014 inkom 19 lex Sarah rapporter. Lex Sarah rapporteringarna kom från alla berörda verksamhetsområden. Ingen av rapporterna bedömdes vara ett så allvarligt missförhållande eller utgjorde en påtaglig risk för missförhållande, så att de skickades vidare till Inspektionen för vård och omsorg (IVO). De flesta rapporter har utmynnat i nya eller ändrade rutiner som har haft som målsättning att öka kvalitén i verksamheterna. Det visar på att kvalitetsarbetet med lex Sarah är ett bra instrument för ökad kvalitet i de berörda verksamheterna.

Analys:

Implementeringen av lex Sarah hos medarbetarna har givit resultat, men det behövs tydliga rutiner i verksamheterna när behov av utbildning/fortbildning i skyldigheten att lex Sarah-rapportera som medarbetare och chefernas ansvar att vidta åtgärder vid missförhållanden.

Arbete 2015:

En plan för hur den fortsatta implementeringen ska se ut gällande att utbilda chefer och medarbetare ska upprättas med målsättning att lex Sarah blir en del i verksamheternas ledningssystem för ett systematiskt kvalitetsarbete. Årets lex Sarah-rapporter kommer att ingå som en del i kvalitetsutvecklingsarbetet och beaktas i samband med verksamhetsplansprocessen inom berörda verksamheter.

Nämndmål:

Förvaltningen har en hållbar och hälsosam arbetsmiljö som främjar samarbete, effektivitet och verksamhetsutveckling

Åtagande:

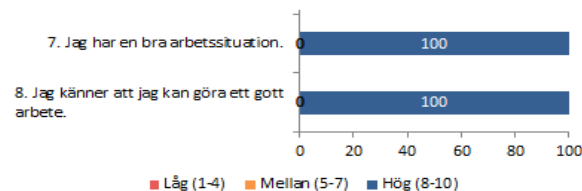
Arbetsmiljön är god

Förväntat resultat:

Medarbetarna har en god arbetsmiljö, sjukfrånvaron är lägre än 2 procent och AMI ligger 5 procentenheter över förvaltningens resultat. Medarbetarna är delaktiga i att planera och följa upp enhetens arbete. Mål och resultatkrav är tydliga.

Resultat 2014:

Medarbetarna var engagerade och upplevde att de kunde påverka sin arbetssituation. I medarbetarenkäten har samtliga svarat att de har en god arbetsmiljö. AMI är 98, vilket är högst i förvaltningen. 83 är snitt i förvaltningen, 88 är snitt i Strategiska staben. Sjukfrånvaron var under 1 procent.



Analys:

Medarbetarna har tillsammans med chefen goda möjligheter att påverka sin vardag och arbetsplanering. Enheten arbetade med 2013 års resultat (staben AMI 88) och genomförde förändringar inom de områden där medarbetarna upplevt att förändring behövt ske. På veckomötena har också förbättringsförslag tagits upp och förändringar har skett i de situationer det varit möjligt. Inga direkta förbättringsområden har ringats in, men arbetsbelastningen upplevdes fortfarande periodvis som hög.

Arbete 2015:

Arbetet fortgår för att behålla de goda resultaten och fortsätta att förstärka de delar som upplevs ge en god arbetsmiljö. Enhetens verksamhetsplan som ligger till grund för årets arbete har fått stort utrymme. Samtliga medarbetare delar ansvaret för verksamhetsplanen genom engagemang, delaktighet och dialog. Medarbetare planerar och tar ansvar för sina arbetsuppgifter och upplägg. Enheten har valt ut ett antal frågor från medarbetarenkäten, vilka kännetecknar en god arbetsmiljö. Enheten mäter sitt resultat mot dessa.

3. Vi har tydliga mål på min arbetsplats.
4. På min arbetsplats prövar vi nya arbetssätt för att utveckla verksamheten.
7. Jag har en bra arbetssituation
8. Jag känner att jag kan göra ett gott arbete.
22. Min chef och jag för en dialog om mål och resultatkrav så att jag förstår hur jag kan bidra.
24. Min chef ger mig stöd i prioriteringar mellan arbetsuppgifter, när jag behöver.
25. Min chef följer upp att det vi bestämt blir gjort.
26. Min chef ställer tydliga krav på mig.
27. Jag får veta av min chef om jag inte skulle göra ett gott arbete.

Nämndmål:

Kvalitet, hållbarhet och jämlikhet är i fokus vid upphandling

Åtagande:

Enheten har god kunskap om verksamhets- och avtalsuppföljningar

Förväntat resultat:

Enheten säkerställer en god kvalitet i samband med verksamhets- och avtalsuppföljningar.

Resultat 2014:

Under året genomfördes 26 verksamhetsuppföljningar och fyra uppföljningar av entreprenadavtal. En oanmäld nattillsyn genomfördes på vård- och omsorgsboendena i stadsdelen. Vissa enheter har, på grund av brister i verksamheten, följts upp vid flera tillfällen under året. Vissa brister rapporterades även in till Äldreförvaltningen.

Analys:

Behov finns av att säkerställa processen på sikt samt höja kunskapsnivån inom enheten. En systematisering av processen behöver göras.

Arbete 2015:

Arbete fortgår under året med genomförandet av de olika uppföljningarna. Enheten tar del av aktuell information samt ingår i Äldreförvaltningens och Socialförvaltningens centrala uppföljarnätverk samt regionalt nätverk för Västerorts uppföljare.

Nämndmål:

Planering, stöd, styrning och uppföljning ökar effektiviteten och skapar en hållbar

Åtagande:

Internkontrollen säkerställer kvaliteten i verksamheterna

Förväntat resultat:

Nämndens verksamheter följer de lagar och riktlinjer som reglerar verksamheterna.

Resultat 2014:

Under året genomfördes arbetet enligt planering. Resultaten från internkontrollen användes som underlag för förbättring och kvalitetshöjning i verksamheterna. Bl.a. samlades resultaten och fanns med som en del i arbetet med verksamhetsplanen för 2015. I de fall där resultaten av granskningarna inte var tillfredsställande har handlingsplaner upprättats i samråd med ansvarig avdelningschef. Resultatet rapporterades till nämnd i samband med verksamhetsberättelsen.

Analys:

De resultat som internkontrollen för 2013 och 2014 har gett har tillsammans med revisorernas granskningar utgjort underlag för arbetet med verksamhetsplan 2015. Resultaten ligger till grund för fortsatt utveckling. För att ytterligare stödja enheterna i arbetet med internkontroll har en person utsetts som ansvarig för internkontrollarbetet. Den personen kommer arbeta mer aktivt med att stödja enheterna efter att granskningsresultaten presenterats.

Arbete 2015:

I samband med framtagande av nämndens verksamhetsplan fastställs årets internkontrollplan. Inom enheten sker därefter ett planeringsarbete avseende upplägg för kommande år. Under mars-juni genomförs uppföljningar av föregående års handlingsplaner. Under april-november genomförs granskningar av innevarande års internkontrollplan.

Resultaten av internkontrollen presenteras för förvaltningsledningen två gånger per år i samband med rapportering till nämnd. Identifierade och kvarstående brister i resultatet av föregående års internkontroll skrivs in som åtaganden, aktiviteter eller arbetssätt i nästkommande verksamhetsplan. I de fall där granskningsresultaten påvisar brister tas handlingsplaner fram som följs upp efter en bestämd tidpunkt. Vid behov erbjuds enheterna stöd att se över processer, ta fram rutiner osv.

5.2 . 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

Nämndmål:

Prognoserna är rättvisande

Åtagande:

Enheten har en budget i balans

Förväntat resultat:

Enheten har en budget i balans och det finns en ekonomisk medvetenhet hos medarbetarna. Medarbetarna är införstådda med hur enheten bidrar till en god ekonomi på förvaltningsnivå.

Arbetsätt:

Budgeten planeras i samband med framtagande av verksamhetsplanen. De ekonomiska ramarna anger den ekonomiska styrningen för enheten.

Uppföljning:

Enhetschefen följer upp ekonomin månadsvis och ansvarar för att budgeten efterlevs. Ekonomienheten fungerar som en stödfunktion vid behov. Resonemang förs en gång i månaden i samband med månadsrapporten om hur alla på enheten kan bidra till ett långsiktigt ekonomiskt tänkande, kostnadseffektivitet och hur vi optimerar arbetet inom ramarna för budget.

Enhetens ekonomi har en hög prognossäkerhet mot bakgrund av en hög andel fasta konstader i form av löner. Det finns få källor till fel eller oväntade kostnader. Enheten prognostiserar ett mindre överskott under året med anledning av lägre lönekostnader på grund av en vakans inom enheten en del av året. Enheten har tidigare år haft en budget i balans, eller mindre överskott tack vare vakanser eller omorganiseringar under pågående budgetår. Enheten följer den ekonomiska utvecklingen månadsvis genom att läsa förvaltningens månadsrapport och diskutera den gemensamt på enhetsmötet. Där behandlas även förvaltningens ekonomi som helhet eftersom den inverkar på enhetens uppdrag och arbeten.

2015	Budget	Utfall	Avv
Intäkter	0,0	0,0	0,0
Kostnader	6,8	6,8	6,8
Varav			
Löner	6,6	6,6	6,6
Övrigt	0,2	0,2	0,2
Netto	6,8	6,8	0,0

2014	Budget	Utfall	Avv
Intäkter	0,0	0,0	0,0
Kostnader	5,2	5,0	0,2
Varav			
Löner	4,9	4,7	0,2
Övrigt	0,3	0,3	0,0
Netto	5,2	5,0	0,2

2013	Budget	Utfall	Avv
Intäkter	0,0	-0,1	0,1
Kostnader	3,8	3,9	- 0,1
Varav			
Löner	3,7	3,7	0,0
Övrigt	0,1	0,2	-0,1
Netto	3,8	3,8	0,0

2012	Budget	Utfall	Avv
Intäkter	0,0	0,0	0,0
Kostnader	4,4	3,2	1,2
Varav			
Löner	4,2	2,9	1,3
Övrigt	0,2	0,3	-0,1
Netto	4,4	3,2	1,2

6. FRÅN ÅTAGANDEN/MÅL TILL UPPFÖLJNING

6.1 Beskriv processen, det vill säga hur det gick till, och de överbåganden ni gjorde, när ni tog fram årets verksamhetsplan eller motsvarande

Under januari 2015 hade enheten två planeringsdagar där 2015 års verksamhetsplan togs fram. För att säkerställa att vi ringade in vårt uppdrag och de styrsignaler som fanns samt att vi tillvaratagit den resultatinformation vi hade vid tillfället kan processen beskrivas i följande steg.

1. Alla medarbetare läste igenom de delar av Kommunfullmäktiges budget som berör enhetens område.
2. Alla medarbetare läste igenom nämndens verksamhetsplan som anger de styrsignaler som enheten ska beakta.
3. Alla medarbetare läste igenom årets verksamhetsplan, vårt resultat och vår måluppfyllelse i samband med tertiärrapport två.
4. All resultatinformation från tidigare utvärderingar, synpunkter och återkopplingar under året sammanställdes. Se illustration på sida 49.
5. Informationen ovan gav en bild av hur enhetens uppdrag inför 2015 såg ut, vilka behov vi såg i verksamheterna och vilka resultat som skulle uppnås. Denna bild diskuterades igenom och förbättringsmöjligheter och kvalitetsaspekter beaktades.
6. Utifrån det satt hela enheten samlad och gick igenom 2014 års verksamhetsplan och tertiärrapport två mål för mål och åtagande för åtagande. Åtaganden gjordes om, ströks, nya tillkom utifrån det aktuella behovet.
7. Under varje mål och åtagande beskrevs sedan förväntat resultat, arbetssätt och uppföljning samt mätmetod. Alla medarbetare har ansvar för några åtaganden var och det finns ett schema över när de olika åtagandena ska diskuteras och följas upp. Ansvarig medarbetare håller då i diskussionerna.
8. Vid ett senare tillfälle tog sedan alla medarbetare fram två individuella medarbetaråtaganden för att ytterligare tydliggöra medarbetarnas ansvar.

6.2 Skriv era åtaganden/mål. Under varje åtagande/mål ska ni skriva förväntat resultat (vad är det ni vill uppnå?), arbetssätt (hur arbetar ni för att nå resultatet?) och hur avser ni att följa upp (hur tar ni reda på att ni nått förväntat resultat?)

Nämndmål:

Planering, stöd, styrning och uppföljning ökar effektiviteten och skapar en hållbar kvalitet

Åtagande:

Användarna har rätt kunskap om verksamhetssystemen

Förväntat resultat:

Användarna har rätt kunskap om systemen för att kunna utföra sitt arbete. Användarna har rätt kunskaper i behörighetshanteringen till systemen. Användarna har rätt behörigheter i systemen. Vid uppdrag med särskilda granskningar i systemen minskar felaktigheter vid uppföljning.

Arbetssätt:

Planera

Utbildningar kommer att genomföras under året för nya användare samt för medarbetare efter behov. Särskilda utbildningssatsningar kommer att genomföras för chefer och behörighetsadministratörer. Inom Individ och Familj sker en utbildningssatsning för att implementera ett nytt system. Vid särskilda granskningar på uppdrag under året genomförs vid behov anpassade utbildningar. Kontroll av användares behörighet till Paraplysystemet och Volvo-IT kommer att genomföras.

Styra

I samband med utbildningstillfällen kommer aktuella styrdokument, lathundar och regler presenteras.

Stödja

Individuellt kundstöd ges av paraplysamordnaren genom telefonsupport.

Uppföljning:

Uppföljning av behöriga i systemet sker en gång per år i januari gällande december föregående år. I samband med utbildningstillfällen i behörighetshantering till systemen genomför kunderna en enkätutvärdering av utbildningen. Uppföljning av särskilda granskningar genomförs enligt plan och presenteras i samband med granskningen. Samtliga resultat presenteras i verksamhetsberättelsen.

Nämndmål:

Planering, stöd, styrning och uppföljning ökar effektiviteten och skapar en hållbar kvalitet

Åtagande:

Budgetprocessen är tydlig

Förväntat resultat:

Enheterna får information om och har tillgång till stöd i budgetprocessens alla delar.

Arbetssätt:

Planera

Styr signaler utifrån KF:s budget tas fram av verksamhetscontroller och presenteras för förvaltningens ledningsgrupp samt avdelningarnas ledningsgrupper. Anvisningar med tidplaner utarbetas för alla delar av budgetprocessen (verksamhetsplan, tertialrapport 1 och 2, verksamhetsberättelse och fleråringen) för förvaltningsledning och enheter.

Styra

Verksamhetscontroller utarbetar förslag på nämndmål och presenterar dessa för förvaltningsledningen. Budgetprocessens alla delar diskuteras på avdelningarnas ledningsgrupper samt på chefsforum för att tydliggöra arbetet.

Stödja

Inför enheternas arbete med de olika dokumenten/rapporterna erbjuds cheferna stöd utifrån individuella behov. Verksamhetscontrollers är tillgängliga för råd och stöd under enhetschefernas skrivperioder.

Uppföljning:

Under processens gång stämmer enheten, på veckomöten, av att alla medarbetare har samma syn på uppdraget och att alla befinner sig i rätt fas. I samband med att de olika delarna (verksamhetsplan, tertialrapport 1 och 2, verksamhetsberättelse och fleråringen) avslutas utvärderar enheten arbetet i syfte att förbättra och utveckla processen. Enheterna får återkoppling på respektive rapport efter varje avslutad process. Återkopplingen sker på olika sätt; i grupp eller individuellt.

Återkoppling av enhetens arbete med budgetprocessens alla delar sker i tre steg:

1. Förvaltningsledningen återkopplar till enhetschefen som i sin tur återkopplar till verksamhetscontroller på enhetens kvalitetsmöte.
2. Enheterna återkopplar via enkät som går ut två gånger om året samt i dialog med verksamhetscontroller på ledningsgruppsmöte.
3. Enhetscheferna för ekonomi och kansli återkopplar till enhetens chef som i sin tur återkopplar till verksamhetscontroller på enhetens kvalitetsmöte.

Nämndmål:

Planering, stöd, styrning och uppföljning ökar effektiviteten och skapar en hållbar kvalitet

Åtagande:

Enheten arbetar utifrån givna uppdrag

Förväntat resultat:

Enhetens arbete bidrar till utveckling och kvalitet i verksamheterna.

Arbetssätt:

Planera

Uppdragen kommer från förvaltningsledningen, avdelningschefer eller nämnden. Uppdragen planeras ofta i teamen inom enheten eller individuellt.

Styra

Styrningen sker utifrån uppdrag, bestämmelser, lagar, regler, tidsplaner m.m.

Stödja

Utifrån det aktuella uppdraget och behovet ges verksamheterna individuellt anpassat stöd i form av t ex. skrivelser, rapporter och planer. Enheten deltar som representant i nätverk, styrgrupper och arbetsgrupper. Enheten genomför utbildningar, granskningar, särskilt riktade insatser med mera. Enheten tar tillvara verksamheternas resultat; exempelvis brukarundersökningar, klagomål och synpunkter, internkontroll, granskningar, revisionsrapporter och stödjer verksamheterna i att hantera resultaten och använda dem i arbetet med verksamhetsutveckling.

Uppföljning:

Uppföljning sker i teamen, återkopplingar i ledningsgruppen och via tjänsteutlåtanden till nämnden.

Nämndmål:

Planering, stöd, styrning och uppföljning ökar effektiviteten och skapar en hållbar kvalitet

Åtagande:

Lex Sarah utreds och bedöms skyndsamt enligt gällande lagstiftning

Förväntat resultat:

Lex Sarah-hanteringen sker i enlighet med gällande lagstiftning på ett rättssäkert sätt. Berörda medarbetare är informerade om lex Sarah-bestämmelserna och medarbetarnas skyldighet att rapportera missförhållande eller påtaglig risk för missförhållande.

Arbetsätt:

Planera

Lex Sarah-ansvarig inventerar behov samt planerar och strukturerar förvaltningens processer kopplade till lex Sarah.

Styra

Verksamheternas medarbetare och chefer utbildas i lex Sarah enligt gällande lagstiftning. Lex Sarah-ansvarig skickar ut datum för fortbildningstillfällen till socialtjänstens verksamheter. Lex Sarah-ansvarig fortbildar även vid särskild förfrågan.

Stödja

Lex Sarah-ansvarig tar emot, utreder skyndsamt, bedömer och informerar om inkomna rapporter. Verksamheterna får stöd i arbetet med lex Sarah.

Uppföljning:

Rapportering sker löpande till sociala delegationen under året. I samband med verksamhetsberättelsen presenteras en årssammanställning med tillhörande analys. Årets lex Sarahrapporter ingår som en del i kvalitetsutvecklingsarbetet och beaktas i samband med verksamhetsplans-processen inom de olika verksamheterna.

Nämndmål:

Förvaltningen har en hållbar och hälsosam arbetsmiljö som främjar samarbete, effektivitet och verksamhetsutveckling

Åtagande:

Arbetsmiljön är god

Förväntat resultat:

Medarbetarna har en god arbetsmiljö, sjukfrånvaron är lägre än 2 procent och AMI ligger 5 procentenheter över förvaltningens resultat. Medarbetarna är delaktiga i att planera och följa upp enhetens arbete. Mål och resultatkrav är tydliga.

Arbetsätt:

Enheten arbetar strukturerat med att ta fram en verksamhetsplan som ligger till grund för årets arbete. Samtliga medarbetare delar ansvaret för verksamhetsplanen genom engagemang, delaktighet och dialog. Medarbetare planerar och tar ansvar för sina arbetsuppgifter och upplägg. Enhetens mål och resultatkrav är tydliga och det finns en regelbunden dialog om mål, resultat, uppdrag samt förändrade krav och förutsättningar. Enheten arbetar tillsammans med det psykosociala och det fysiska arbetsmiljöarbetet och har förutsättningar att samverka i dessa frågor. I arbetet utgår enheten från framtagna checklistor och anvisningar i samarbete med skyddsombudet. Chefen har god kompetens inom området arbetsmiljö och arbetar aktivt med det förebyggande, främjande samt rehabiliterande hälsoarbetet. Det systematiska arbetsmiljöarbetet drivs genom samverkan med fackliga organisationer samt alla medarbetare.

Uppföljning:

Arbetet följer arbetsmiljöåret, i samband med veckomöten och APT diskuteras de olika frågorna. I samband med avstämningssamtal två gånger om året (juni och december).

I samband med medarbetarenkäten följs åtagandet upp mot AMI och frågorna;

3. Vi har tydliga mål på min arbetsplats.
4. På min arbetsplats prövar vi nya arbetssätt för att utveckla verksamheten.
7. Jag har en bra arbetssituation
8. Jag känner att jag kan göra ett gott arbete.
22. Min chef och jag för en dialog om mål och resultatkrav så att jag förstår hur jag kan bidra.
24. Min chef ger mig stöd i prioriteringar mellan arbetsuppgifter, när jag behöver.
25. Min chef följer upp att det vi bestämt blir gjort.
26. Min chef ställer tydliga krav på mig.
27. Jag får veta av min chef om jag inte skulle göra ett gott arbete.

Nämndmål:

Planering, stöd, styrning och uppföljning ökar effektiviteten och skapar en hållbar kvalitet

Åtagande:

Enheten har god kunskap om avtals- och verksamhetsuppföljning

Förväntat resultat:

Enheten säkerställer en god kvalitet i samband med avtals- och verksamhetsuppföljning.

Arbetssätt:

Planera

Enheten tar del av aktuell information i samband med avtals- och verksamhetsuppföljningar
Uppföljningarna sker inom ramen för enhetens ansvarsområde enligt plan

Styra

Enheten genomför avtals- och verksamhetsuppföljningar enligt direktiv

Stödja

Allvarligare brister kommuniceras både muntligt och skriftligt och verksamheten upprättar handlingsplan. Verksamheten får vid behov råd och stöd i frågor rörande kvalitetsarbete

Uppföljning:

Eventuella handlingsplaner följs upp inom angiven tid. Kvarstående allvarliga brister rapporteras till Äldreförvaltningen och Socialförvaltningen, alternativt ledningen för avdelningen Äldre och funktionsnedsättning, enligt särskild ordning. Genomförda avtals- och verksamhetsuppföljningar rapporteras till Äldreförvaltningen, Socialförvaltningen samt stadsdelsnämnden och berörda enheter utifrån fastställda krav. Uppföljning sker i samband med tertialrapport 1 och 2 samt verksamhetsberättelsen.

Nämndmål:

Planering, stöd, styrning och uppföljning ökar effektiviteten och skapar en hållbar kvalitet

Åtagande:

Internkontrollen säkerställer kvaliteten i verksamheterna

Förväntat resultat:

Nämndens verksamheter följer de lagar och riktlinjer som reglerar verksamheterna.

Arbetssätt:*Planera*

I samband med framtagande av nämndens verksamhetsplan fastställs årets internkontrollplan. Inom enheten sker därefter ett planeringsarbete avseende upplägg för kommande år. Enheten ansvarar för att genomföra granskningar utifrån nämndens internkontrollplan.

Enligt planen genomförs internkontrollen enligt följande modell:

- Mars-juni: uppföljning av föregående års handlingsplaner.
- April-november: granskning av innevarande års internkontrollplan.

Styra

Internkontrollens syfte är att säkerställa att nämndens verksamheter följer de lagar och riktlinjer som reglerar verksamheterna. I förlängningen leder det till en ökad rättsäkerhet och en högre kvalitet. I samband med att internkontrollen genomförs av en utomstående part (medarbetare utanför verksamheten) ökar förutsättningarna för en objektiv bedömning.

Resultaten presenteras för förvaltningsledningen två gånger per år i samband med rapportering till nämnd. Resultaten från internkontrollen är en del av den information som ligger till grund för framtagandet av nästkommande års verksamhetsplan och internkontrollplan. Identifierade och kvarstående brister skrivs in som åtaganden, aktiviteter eller arbetssätt i nästkommande verksamhetsplan.

Stödja

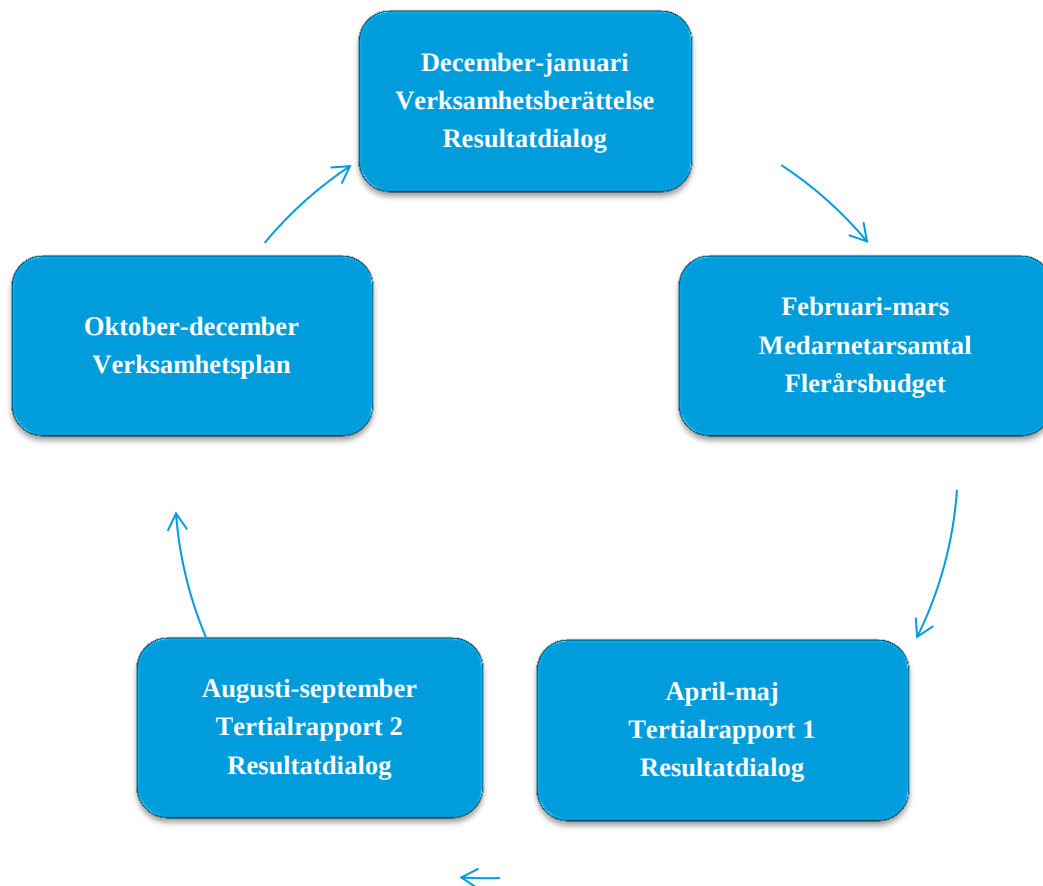
I de fall där granskningsresultaten påvisar brister tas handlingsplaner fram som följs upp efter en bestämd tidpunkt. Vid behov erbjuds enheterna stöd att se över processer, ta fram rutiner osv.

Uppföljning:

Mars-juni genomförs uppföljning av föregående års handlingsplaner som rapporteras i samband med tertialrapport 2. April till november genomförs granskning av innevarande års internkontrollplan som rapporteras i samband med verksamhetsberättelsen.

6.3 Beskriv hur er planering för årets uppföljning ser ut

Årets uppföljning genomförs enligt den plan vi beskrev i samband med verksamhetsplanen för 2014. Uppföljningen kan beskrivas utifrån årshjulet nedan.



7. RESURSANVÄNDNING

7.1 Beskriv hur ni använder verksamhetens resurser så effektivt som möjligt för att nå era åtaganden/mål

Enhetens främsta resurs är medarbetarna och vår kompetens. Kompetens och resurser tillvaratas inom enheten genom att flera medarbetare behärskar flera olika arbetsområden och kan stötta varandra i arbetsuppgifter. Ex. i arbetet med lex Sarah där enhetens medarbetare hjälps åt och täcker upp för varandra vid behov. Kunskapsresurser tas till vara och sprids inom enheten genom en strävan efter att vara en lärande organisation. Detta gör t.ex. genom en ständig omvärldsbevakning och att följa andra stadsdelars arbete med verksamhetsplaner och tertialrapporter i syfte att utveckla arbetet med vår egen budgetprocess, samt att information från utbildningar och informationsträffar sprids inom enheten på veckovisa kvalitetsmöten. Tid och kunskap används på ett nyttomaximerande sätt genom att enhetens medarbetare har olika kompetenser vilket ger en god spridning av erfarenheter och kunskaper vid problemlösning.

Arbetet i team, beskrivet på sida 7, skapar synergier och effektiviserar resurserna inom enheten ytterligare. Medarbetarna ingår i flera nätverk inom staden för att på så sätt kunna ta del av andras kunskaper och lära av varandra. Det handlar om nätverk kopplade till verksamhetsområden såsom uppföljarnätverk och övergripande nätverk såsom ILS-nätverk och kvalitetsnätverk.

Enheten är samlokaliserad tillsammans med andra delar av förvaltningen i ett större förvaltningshus, vilket påverkar möjligheten att spara resurser i form av lokaler och energiförbrukning. Denna placering innebär även en fysisk närhet till ex. förvaltningens IT-stöd och till förvaltningsledningen, något som bidrar till ökad effektivitet och resursanvändning sett till tid och tillgänglighet för såväl enhetens medarbetare som för våra kunder.

Enheten har en egen miljöansvarig och utifrån kommunfullmäktiges miljömål har medarbetarna en medvetenhet om hur vi ska agera för att tänka resurssnålt och miljömedvetet. Några exempel på detta är att vi använder kommunala färdmedel när vi åker på möten i andra delar av staden, att vi inte skriver ut papper i onödan och att vi tänker på att släcka lampor då vi lämnar kontoret.

Ett ekonomiskt resurstänkande och en långsiktig ekonomisk hållbarhet genomsyrar även enheten. I syfte att eftersträva kostnadseffektivitet lånar enheten vid planeringsdagar och interna möten ofta lokaler av andra stadsdelar, eller stadshuset för att spara på de ekonomiska resurserna.

8. UTVECKLING

8.1. Beskriv hur ni utvecklar verksamheten utifrån era analyser av uppföljningar och resultat

I samband med framtagandet av verksamhetsplanen utgår enheten från den resultatinformation som är beskriven i bilden nedan. Arbetet med verksamhetsplanen genomförs på två planeringsdagar under året. Utifrån de resultat som samlats ihop under året i samband med uppföljningar och kunddialoger analyserar vi materialet och beslutar hur vi ska arbeta för att vidareutveckla verksamheten.



I samband med enhetens veckomöte samt kvalitetsmöte, beskrivet på sidorna 13 och 14, diskuteras och analyseras verksamhetens resultat och behov av vidareutveckling. Ett schema har tagits fram för när under året varje åtagande och mål ska följas upp genom analys och diskussion. Den medarbetare som är ansvarig för åtagandet gör en analys innan åtagandet gemensamt avhandlas på mötet vilken sedan vidareutvecklas och följs upp genom fler infallsvinklar från enhetens övriga medarbetare. För ständig verksamhetsförbättring fattas sedan beslut om lämpliga åtgärder och utveckling av arbetssätt och metoder inom enheten utifrån den gemensamma diskussionen kring åtagandet.

Ett exempel som visar hur enheten arbetar med de olika processerna i bilden ovan är revisorsgranskningar. Enheten samordnar samtliga kontakter och granskningar med revisorer i

förvaltningen. Det utses en kontaktperson för varje granskning som säkerställer att rätt material och rätt personer är involverade i granskningarna. I samband med att granskningsresultatet kommer samarbetar enheten med respektive avdelning och ansvarig chef i syfte att ta fram handlingsplaner och metoder för åtgärd. I vissa fall är enheten även aktiva i genomförandet av aktiviteter i framtagna handlingsplaner ex. genom att genomföra utbildningar och ta fram rutiner och riktlinjer. Efter genomförd process utvärderas arbetet genom att förvaltningsledningens samt stabens chefer återkopplar till enhetschefen som i sin tur återkopplar till verksamhetscontroller på enhetens kvalitetsmöte. Utifrån återkopplingen drar enheten slutsatser av resultatet för att utveckla de egna arbetsprocesserna.

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

Risk och väsentlighetsanalys, ROV, görs på avdelningsnivå i samband med framtagandet av verksamhetsplan. Utifrån risk och väsentlighetsanalysen sammanställs och klassificeras samtliga risker. De viktas enligt Stockholms stads skala. En ansvarig chef utses för varje framkommen risk vilken ser till att risken hanteras på ett adekvat sätt. Risker som rör enheten hanteras inom ramen för kommande verksamhetsplan eller åtgärdas omedelbart. Risker av mer allvarlig karaktär hamnar på internkontrollplanen där de utreds närmare.

8.3 Beskriv verksamhetens styrkor och svagheter samt era möjligheter och hot, beskriv hur ni använder denna kunskap för att utveckla verksamheten

SWOT-analysen är ett verktyg för att tydliggöra enhetens styrkor och svagheter, samt möjligheter och hot. Tillsammans med den struktur för insamling och analys av resultatinformation som presenteras på sida 49 ger SWOT-analysen underlag för diskussioner om hur enheten behöver arbeta.

Styrkor • Liten grupp – underlättar kommunikationen • Bred kompetens och erfarenhet • Kompetens samlad på samma enhet	Svagheter • Liten grupp – sårbart • Risk för otydliga uppdrag • Solitära roller – sårbart • Budgetens begränsningar
Möjligheter • Förtroende hos förvaltningsledningen • Goda möjligheter att påverka kvalitetsutvecklingen i förvaltningen	Hot • Begränsad möjlighet till extern kompetensutveckling

Mot bakgrund av enhetens styrkor och möjligheter arbetar enheten i ett nära samarbete med förvaltningsledningen med syfte att höja kvalitet och måluppfyllelse inom enheten vilket i sin tur leder till förbättringar inom förvaltningen i stort. Enhetens sammansättning av medarbetare leder till en möjlighet att lära av varandra, detta utnyttjas genom att information och kunskap från utbildningar på ett strukturerat och kontinuerligt sätt delges alla medarbetare på enhetens kvalitetsmöte samt genom en ständigt pågående diskussion, jämförelse och analys av pågående arbetsprocesser.

Enheten har mot bakgrund av att sin lilla storlek arbetat förebyggande med att överlappa varandras roller för att minska sårbarheten. Detta görs ex. genom den genomgång av arbetsbelastning hos enhetens medarbetare som ligger inplanerad på de veckovisa enhetsmötena. För att minimera risken för otydliga uppdrag har enheten tillsammans med förvaltningsledningen tagit fram en uppdragsbeskrivningsmall vilken tydliggöra mål, syfte och arbetsgång vid uppstart av större uppdrag.

Budgetens begränsning medför en risk att enheten har svårt att kompetensutveckla inom de områden vi anser nödvändigt för att behålla en expertkunskap. Enheten arbetar för att motverka denna risk genom att behovet av kompetensutveckling kartläggs genom medarbetarenkät och under medarbetarsamtal vilken sedan ligger till grund för prioriteringar av kompetens och utbildningsinsatser under året.

8.4 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

Inom enheten anser vi att vi har goda möjligheter att lära av andra och deltar i många olika forum där erfarenhetsutbyte sker. Enhetens medarbetare besökte Stockholms stads Goda exempelmässa för att få nya idéer och inspiration. Medarbetarna deltar i många av Stockholms stads nätverk och andra lokala nätverk varifrån vi tar med oss information för att dela erfarenheter och idéer med varandra i syfte att bidra till en god verksamhetsutveckling.

Enheten har kvalitetsmöte varje vecka där alla medarbetare har möjlighet att lyfta upp goda exempel eller delge resten av gruppen information och kunskap som är viktig för alla. I samband med kvalitetsmötet har vi även möjlighet att lära av varandra utifrån de processer och uppdrag vi har. Diskussioner förs kring hur enhetens verksamhetscontrollers arbetar med att återkoppla ex. verksamhetsplanen till avdelningarna inom arbets-teamen och vi tar på så vis del av varandras erfarenheter för att vidareutveckling av arbetsmetoder inom enheten.

Enhetens medarbetare har även delat upp alla förvaltningar inom staden mellan sig, i syfte att läsa alla förvaltningars verksamhetsplaner och tertiärrapporter och plocka ut goda exempel. På

så sätt kommer vi att kunna bevaka vad andra gör bra och tillsammans bestämma om vi kan använda några idéer för att utveckla vår verksamhet och finslipa arbetsmetoderna.

Vidare exempel på hur enheten har delat med sig av egna arbetssätt är ett framtaget material över internkontrollprocessen som på begäran har skickats till stadens revisionskontor. Dokument med information om hur enheten arbetar med budgetprocessen har även skickats till andra stadsdelar på begäran. Vidare har information om enhetens arbetsmetoder spridits inom de nätverk som medarbetarna är en del av.

