

Kvalitetsutmärkelsen 2015 Stockholms stad

Enheten ekonomiskt bistånd

Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning

Administrativa uppgifter
Enheten Ekonomiskt Bistånd, Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning.
Emma Delgado Diaz, enhetschef
Telefon: 08-508 03085 Växeln: 08-508 03000
Emma.delgado.diaz@stockholm.se
Fagerstagatan 15, Box 4066, 163 04 Spånga

Innehållsförteckning

Ordlista

Inledning

Brukare/kunder

1. Bemötandet är en viktig kvalitetsfaktor. Beskriv hur ni arbetar med bemötandefrågor och förstärker en kultur där brukarna/kunderna är i centrum.
2. Beskriv hur ni gör brukarna/kunderna delaktiga. Det kan till exempel handla om hur ni fångar upp och hanterar brukarnas/kundernas förväntningar, synpunkter, klagomål samt förbättringsförslag. Ge gärna konkreta exempel.
3. Redovisa kortfattat resultaten från era brukarundersökningar/kunddialoger. Redogör också för er analys av resultaten och hur ni arbetar med resultaten.

Chef-och ledarskap

4. Beskriv din ledarskapsidé och hur du gör den känd och förankrad i organisationen.
5. Redogör för hur du som ledare utvärderar och utvecklar ditt ledarskap.
6. Beskriv hur du som chef/ledare försäkrar dig om att medarbetarna är införstådda med verksamhetens syfte och mål/åtaganden och ser sin del i måloppfyllelsen.
7. Beskriv hur du som chef/ledare skapar förutsättningar för och tar vara på engagemanget hos medarbetarna.
8. Beskriv hur du som chef/ledare skapar möjligheter för lärande i organisationen och hur ni arbetar med kompetensutveckling utifrån identifierade behov.

Medarbetare

9. Beskriv vilken värdegrund/gemensamma förhållningssätt ni har i er verksamhet. Beskriv hur den/de förankras och hålls levande i organisationen.
10. Ge ett konkret exempel på hur ni, ur ett arbetsgivarperspektiv, arbetar med frågor kring jämställdhet och mångfald.
11. Verksamhetsutveckling är allas ansvar. Beskriv hur ni arbetar för ett aktivt medarbetarskap.
12. Redovisa kortfattat resultaten från den senaste medarbetarundersökningen. Redogör också för er analys och hur ni arbetar med resultaten.

Resultat och analys

13. Redovisa kortfattat era resultat från föregående års uppföljningar. Redogör också för er analys av resultaten och hur ni arbetar med att ta tillvara resultaten.
14. 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.)

Från åtaganden/mål till uppföljning

15. Beskriv processen, det vill säga hur det gick till, och de överväganden ni gjorde, när ni tog fram årets verksamhetsplan eller motsvarande.
16. 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?). Om ni har många åtaganden räcker det med att ni för ca 5 av dessa redogör för förväntat resultat, arbetssätt och hur ni avser att följa

upp dem. Fokusera då på de åtaganden som avser er kärnverksamhet. Däremot ska alla åtaganden finnas omnämnda. Använd gärna den bilagda checklistan, som stöd.

17. Beskriv hur er planering för årets uppföljning ser ut.

Resursanvändning

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

Utveckling

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

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

21. Beskriv verksamhetens styrkor och svagheter samt era möjligheter och hot. Beskriv hur ni använder denna kunskap för att utveckla verksamheten.

22. 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.

Ordlista

ALL-team - Stadsdelens missbruksenhet.

FIA - Fördjupad intervju kring Förutsättningar Inför Arbete.

Hushåll - En familj/en person som är aktuell för försörjningsstöd.

Jobbtorg - Arbetar på uppdrag och Stockholms stad och liknar en arbetsförmedling enbart för de som är aktuella för försörjningsstöd. Vid aktualitet på Jobbtorg får varje klient en egen jobbcoach som ska stödja klienten i sitt jobbsökande.

Medborgarkontoret - Kontor där Stadsdelens medborgare kan få hjälp med samhällsinformation och i kontakt med myndigheter.

SIP - Samordnad individuell plan.

Snabbspåret - Projekt Snabbspår till försörjning är ett förvaltningsövergripande arbete som bedrivs tillsammans med jobbtorg och arbetsförmedling. Förvaltningen erbjuder ett års anställning i syfte att klienten får arbetslivserfarenhet, samt är självförsörjande under anställningstiden. Anställda inom Snabbspåret uppmanas även att gå med i A-kassan för att ytterligare förlänga sin självförsörjning efter anställning. Fram tills idag har 72 individer fått anställning inom förvaltningen.

Ärende - En situation med en klient.

Inledning

Enheten för försörjningsstöd

Till oss söker sig medborgare i Spånga-Tensta stadsdel som på ett eller annat sätt inte klarar av sin försörjning och/eller är bostadslösa. Bidraget som dessa personer ansöker om, och som enheten utreder rätten till, kallas försörjningsstöd (tidigare socialbidrag). Enhetens mottagning utreder och bedömer om individen som söker uppfyller de krav som ställs för att vara berättigad till försörjningsstöd. Den som har behov av försörjningsstöd ringer först till mottagningen där de får genomgå en telefonintervju. Under intervjun utreds bland annat om personen stått till arbetsmarknadens förfogande och i vilken omfattning. Under denna intervju utreds även den ekonomiska situationen: om det finns några tillgångar och vilka omständigheter som gjort att personen söker försörjningsstöd. Om bedömningen är att det kan föreligga ett behov av försörjningsstöd kallas personen till ett nybesök. Under nybesöket görs en djupare och mer omfattande utredning kring individens ekonomi och sociala situation. Om beslut fattas att rätt till försörjningsstöd föreligger får individen, som nu blivit en klient inom enheten, sin första utbetalning från mottagningsgruppen. Därefter remitteras klienten till en socialsekreterare i utredningsgruppen som är indelad i tre team. Team 1 tar emot klienter som kan arbeta heltid, till team 2 remitteras klienter som är sjukskrivna och till team 3 remitteras unga vuxna i åldern 18-29 år samt vuxna personer som har kontakt med Socialpsykiatri eller med All-Teamet. När klienten remitterats till sin socialsekreterare kallas hen kort därefter till ett möte för upprättande av en förändringsplan, som är en planering med målet att klienten så snabbt som möjligt ska komma ut i självförsörjning. Planeringen kan se olika ut beroende på klientens situation och arbetshinder.

Klienten ska varje månad lämna in en ansökan om försörjningsstöd till sin socialsekreterare eller bidragshandläggare. Med ansökan lämnas kontoutdrag för de tre senaste månaderna, närvarorapporter från sysselsättning samt kopia på fakturor/kvitto för de kostnader klienten ansöker om bistånd för (el, bredband, medicin, hyra med mera). Vissa socialsekreterare handlägger sina ärenden själva, vilket innebär att de utreder både sysselsättning och ekonomi samt gör utbetalning av försörjningsstödet. Övriga socialsekreterare arbetar mot en bidragshandläggare. I dessa fall utreder socialsekreteraren sysselsättningen medan bidragshandläggaren gör den ekonomiska utredningen och handlägger ansökan.

För att vara berättigad till försörjningsstöd ska klienten i första hand ha sökt alla bidrag hen har rätt till. Bidrag som betalas ut till klienten, till exempel underhållstöd, barnbidrag eller bostadsbidrag, räknas som en inkomst. Därutöver kan klienten ha rätt till kompletterande försörjningsstöd. För att vara berättigad till försörjningsstöd krävs att klienten har följt den sysselsättningsplanering som hen gör tillsammans med socialsekreteraren. Beloppet som betalas ut är satta utifrån en lagstadgad riksnorm. I normen ingår olika fasta poster såsom livsmedel, kläder, nöje och fritid samt hälsa och hygien. Rörliga poster är bland annat el och hyreskostnad som varierar utifrån varje hushåll. Är klienten inte berättigad till försörjningsstöd får klienten ett skriftligt avslagsbeslut inom tio dagar efter det datum som ansökan kommit in till enheten. Klienten kan välja att överklaga beslutet om hen upplever att beslutet är felaktigt. Socialsekreteraren kan då ompröva beslutet om nya omständigheter framkommit, eller stå fast vid beslutet och skicka överklagandet vidare till Förvaltningsrätten för en dom. En klient kan även beviljas nöd, det vill säga att klienten trots avslag beviljas till exempel försörjningsstöd för hyra och mat. Klienter kan också hävda nöd i fall deras försörjningsstöd tagit slut och de saknar pengar att handla mat eller mediciner för. Varje nödansökan prövas utifrån klientens

individuella omständigheter.

Att söka försörjningsstöd kan för många upplevas som skamfyllt eftersom bidraget ses som samhällets sista sociala skyddsnät. Detta kräver att förhållningsättet gentemot klienterna genomsyras av respekt, förståelse och engagemang. Att arbeta med försörjningsstöd är ett komplext uppdrag. Det kan beskrivas som en ”gungbräda” mellan ett motiverande socialt arbete och myndighetsutövning där socialsekreterarna måste förhålla sig till vissa lagar och regler. Socialtjänsten första paragraf sammanfattar i korthet grunden för vårt arbete och återspeglar även det förhållningssätt som relationen till klienten ska vila på;

SoL 1 § *Samhällets socialtjänst skall på demokratins och solidaritetens grund främja människornas:*

- *ekonomiska och sociala trygghet,*
- *jämlikhet i levnadsvillkor,*
- *aktiva deltagande i samhällslivet.*

Socialtjänsten skall under hänsynstagande till människans ansvar för sin och andras sociala situation inriktas på att frigöra och utveckla enskildas och grupperns egna resurser. Verksamheten skall bygga på respekt för människornas självbestämmanderätt och integritet.

Lagar, förordningar och styrdokument av speciell betydelse för er verksamhet

Handläggning av ekonomiskt bistånd utgår i huvudsak från 4 kap 1 § Socialtjänstlagen som säger; *Den som inte själv kan tillgodose sina behov eller kan få dem tillgodosedda på annat sätt har rätt till bistånd av socialnämnden för sin försörjning (försörjningsstöd) och för sin livsföring i övrigt.*

Andra lagar, förordningar och styrdokument som är centrala för vår verksamhet är följande;

- Verksamheten på Ekonomiskt bistånd styrs av mål som satts upp av Stockholms kommunfullmäktige, Spånga-Tensta stadsdelsnämnd och enhetens verksamhetsplan med åtaganden, samt de rutiner och dokument som är framtagna lokalt på enheten.
- Socialtjänstlagen (SoL), offentlighets- och sekretesslagen, förvaltningslagen.
- Socialstyrelsens allmänna råd om ekonomiskt bistånd samt Socialstyrelsens Ekonomiskt bistånd – Handbok för socialtjänst.
- Socialstyrelsens Riksnormen för försörjningsstöd.
- Stadens styrdokument Riktlinjer för handläggning av Ekonomiskt bistånd, Riktlinjer för ärendansvar, Riktlinjer – ärendehantering avseende hemlösa personer mellan kommunerna i Stockholms län.
- Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd såsom Socialstyrelsens bestämmelser av ärendefördelning mellan kommuner.
- Rapportering enligt bestämmelserna om lex Sarah i socialtjänstlagen
- Inspektionen för vård och omsorg (IVO)
- Stadens kvalitetsgaranti
- Samverkansöverenskommelse med andra enheter/myndigheter

Beskrivning av den klientgrupp vi för

En brukare inom Ekonomiskt bistånd kallas enligt tradition för klient, vilket är det namn verksamheten använder när vi benämner de personer som är aktuella för försörjningsstöd. Enheten arbetar med vuxna individer mellan 18 och 65 år som på ett eller annat sätt inte kan försörja sig själva. Vi möter klienter som är i behov av försörjningsstöd en kortare period

under tiden de söker arbete, medan andra blir långvarigt aktuella hos oss på grund av bland annat missbruk, psykisk och fysisk ohälsa, långvariga sjukskrivningar, språksvaghet, bristande eller ingen arbetslivserfarenhet samt låg utbildningsnivå. Vi har även klienter som är ensamstående med många barn, vilket försvårar deras möjligheter att ta ett arbete och/eller bli självförsörjande på en inkomst. Enheten har även klienter som är nyanlända till Sverige och som får sin inkomst i form av etableringsersättning från Arbetsförmedlingen, men som aktualiseras hos oss på grund av bostadslöshet.

Ungefärligt antal klienter

Spånga-Tensta har 38 000 invånare. Under de senaste 3-4 åren har cirka 1100 hushåll varit aktuella för försörjningsstöd. Antalet hushåll som tar emot försörjningsstöd har under år 2014 minskat från 1107 till 927.

Organisations- och ledningsstruktur

Enheten för försörjningsstöd är en verksamhet i Stockholms stads regi, i Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning och enheten ligger organiserad under avdelningen Individ och familj, där Toni Mellblom är avdelningschef. Avdelningen utgörs även utav följande enheter; Barn- och ungdom, Socialpsykiatri och Missbruksenheten (All-Teamet), Fält- och Fritid, Familjeresursen och Bromstensgården. Personalgruppen på Försörjningsstöd består av 1 enhetschef, 3 st biträdande enhetschefer (en för varje team) och 45 medarbetare. Enheten leds av enhetschef tillsammans med chefsgruppen/ledningsgruppen, där biträdande enhetschefer ingår. Enhetschefen är ansvarig för de beslut som fattas och verksamheten i dess helhet.

Verksamhetens medarbetare

Personalen på Försörjningsstöd består av 45 medarbetare varav 36 är socialsekreterare, samtliga utbildade socionomer. Även enhetschef och biträdande enhetschefer har socionomutbildning. På enheten arbetar 9 bidragshandläggare som har lång erfarenhet av arbete med försörjningsstöd, men som inte har specifika utbildningskrav. Av de anställda är 41 kvinnor och 4 män. Åldersspannet är 22-63 år. Enheten har även en samordnare, en projektledare för Snabbspåret samt två så kallade FUT-utredare, som utreder felaktiga utbetalningar av försörjningsstöd. Enheten har även en boendehandläggare som bland annat placerar bostadslösa klienter på hotell eller vandrarhem.

Om begreppen ekonomiskt bistånd och försörjningsstöd

Med ekonomiskt bistånd menas det bistånd som kan beviljas utöver försörjningsstödet, som också brukar kallas för livsföring i övrigt. Ekonomiskt bistånd kan till exempel beviljas till kostnader för medicin, läkarbesök hemutrustning och dator. Försörjningsstödet i sin tur innefattar riksnormen, inklusive hyra, el, SL-kort och fackföreningsavgift. Tidigare benämndes alla dessa poster för ekonomiskt bistånd, och begreppet används fortfarande inom försörjningsstödet för att beskriva biståndet i sin helhet. I den här texten kommer vi att använda begreppen ekonomiskt bistånd och försörjningsstöd synonymt med varandra.

1. Bemötandet är en viktig kvalitetsfaktor. Beskriv hur ni arbetar med bemötandefrågor och förstärker en kultur där brukarna/kunderna är i centrum.

Förvaltningen har en gemensam värdegrund som kallas för *Rondellen*. Rondellen beskriver hur förvaltningen arbetar med visionen ”*Vi gör skillnad för människan i vardagen*” och består av förvaltningens fyra värdegrundsord; *engagemang, bemötande, kunskap och resultat*. Rondellen används för att visualisera vad som ska genomsyra bemötandet gentemot klienten.

Sedan sommaren 2014 finns dagligen en socialsekreterare på plats i receptionen. Enheten har även en socialsekreterare på plats en gång i veckan på Medborgarkontoret, Jobbtorget, All-teamet och Socialpsykiatrin. Syftet med detta är att enheten vill vara tillgänglig och kunna möta klienter direkt på platsen där de befinner sig. Under 2015 har den dagliga beredskapen (en telefontid då klienter med akuta ärenden tas emot) utökats från 3,5 timmar till 5,5 timmar som ytterligare är ett steg i en ökad tillgänglighet. Alla socialsekreterare och bidragshandläggare har en daglig telefontid klockan 9-10 (utom onsdagar) som ska säkerställa att klienterna under denna timme kan komma i kontakt med sin handläggare. Enheten arbetar genom detta på olika sätt för att finnas där för klienten när behovet uppstår.

Varje onsdag har enheten ett obligatoriskt informationsmöte. Under dessa tillfällen delger biträdande enhetschefer nya direktiv från staden och inom stadsdelen. Tanken med att samla alla medarbetare på informationsmöten är att ge samma information vid samma tillfälle. Genom en samsyn på enheten möjliggörs en mer rättssäker handläggning och ett mer likvärdigt bemötande.

I mötet med klienten

Under 2014 blev det obligatoriskt för alla socialsekreterare att gå Stockholms stads utbildning i motiverande samtal (MI), vilket är en viktig kompetenshöjande insats för enheten. Socialsekreterarna får genom MI viktiga verktyg i sitt bemötande med klienten, verktyg som kan motivera till förändring av klientens livssituation. Sedan MI infördes under 2014 har socialsekreterarna uttryckt att MI öppnar upp för ett mer respektfullt bemötande, genom att klientens behov och resurser sätts i fokus. På så vis är klienten mer aktiv i sin planering mot självförsörjning, och förutsättningarna att skapa en arbetsallians mellan klient och socialsekreterare ökar. Förhoppningen är att klienten i högre utsträckning känner sig sedd och hörd genom denna arbetsmetod. Förändringsplanen är ett viktigt instrument i arbetet med MI (SE FRÅGA 16). Den MI-influerade förändringsplanen skiljer sig från den tidigare arbetsplanen som användes av socialsekreteraren för att tydliggöra de krav som klienten skulle uppfylla för att vara berättigad ekonomiskt bistånd.

När en klient har varit aktuell i mer än sex månader kan socialsekreteraren vid behov kalla klienten för en fördjupad intervju, med syftet att få en bättre förståelse för varför klienten inte kommer ut i självförsörjning. Intervjun görs med genom ett bedömningsinstrument som kallas för FIA (Förutsättningar Inför Arbete) och berör omkring 20 livsområden, så som boendesituation, socialt nätverk och beroendefrågor. En FIA är uppdelad i två delar. Socialsekreteraren genomför del 1 som handlar om den sociala situationen. I anslutning till att första delen slutförs ska klientens jobbcoach vid Jobbtorg genomföra del 2 som heter *Mål och arbete*. Resultatet från FIA:n hjälper socialsekreteraren att kunna anpassa och välja insatser utifrån klientens behov.

2. Beskriv hur ni gör brukarna/kunderna delaktiga. Det kan till exempel handla om hur ni fångar upp och hanterar brukarnas/kundernas förväntningar, synpunkter, klagomål samt förbättringsförslag. Ge gärna konkreta exempel.

Eftersom vi arbetar med myndighetsutövning och har ett tydligt uppdrag från politiken finns inte ett naturligt utrymme inom verksamheten att låta klienterna vara delaktiga i utformningen av enhetens arbete. Däremot har klienten möjlighet att påverka och vara delaktig i det enskilda mötet med sin socialsekreterare i frågor som rör dem och deras planering mot självförsörjning. Det bästa exemplet på när klienten ges möjlighet att vara delaktig är i upprättandet av sin individuella förändringsplan. Förändringsplanen är ett MI-baserat verktyg som används i klientens planering mot självförsörjning. Målet är att alla klienter ska ha en aktuell förändringsplan. I förändringsplanen ställer socialsekreteraren frågor om klienternas mål och hur de ser på sin väg till självförsörjning. Ett mål kan till exempel vara att ”börja jobba”. Tillsammans med socialsekreteraren får klienten stöd att formulera konkreta delmål för att uppnå detta. I och med att klienterna själv får sätta ord på sina mål och hur de ska komma dit, blir de förhoppningsvis mer motiverade att följa sin planering. Syftet med förändringsplanen är att utforma en planering som utgår ifrån klienternas individuella situation och resurser. Förändringsplanen ska uppdateras cirka var fjärde månad tillsammans med socialsekreterare.

Under 2014 delade staden, inklusive vår stadsdel, ut en brukarenkät till alla klienter där de fick möjlighet att komma med synpunkter på sina upplevelser i kontakt med ekonomiskt bistånd. I brukarenkäten fick klienterna besvara ett antal frågor om bemötande och tillgänglighet, tydlighet och kompetens, delaktighet och rättssäkerhet. Klienterna fick även möjlighet att lämna andra synpunkter avseende kontakten med vår verksamhet. I brukarenkäten har vi fångat upp att vi behöver arbeta vidare med rättssäkerheten i handläggningen av ekonomiskt bistånd (se även fråga 3).

Enheten har tagit fram en rutin över hur arbetet med synpunkter och klagomål från klienterna ska hanteras. I första hand hänvisas klienten till biträdande enhetschef, som samlar klientens synpunkter och klagomål. Biträdande enhetschef sammanställer detta i en blankett, som enheten har tagit fram. På så sätt strävar enheten efter att fånga upp klienternas synpunkter och förbättringsförslag. Synpunkter som klienter lämnar direkt till sina socialsekreterare lämnas också vidare till biträdande enhetschef. Chefsgruppen hanterar varje enskilt klagomål när det kommer in och diskuterar eventuella åtgärder. Enheten återkopplar, sammanställer och redovisar dessa i verksamhetsberättelsen. Biträdande enhetschef återkopplar även till de klienter som framför klagomål och synpunkter. Under 2014 har verksamheten fått klagomål om att vi brister i tillgängligheten via telefon. Det har lett fram till att enheten har ökat telefontiderna från och med mars 2015, både i mottagningsgruppen och i utredningsgruppen.

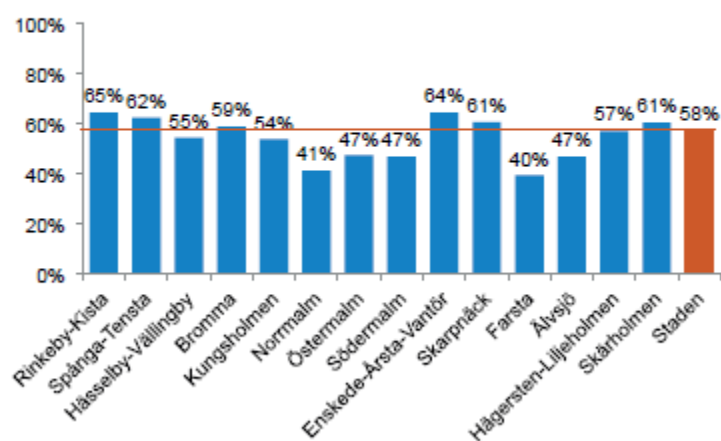
3. Redovisa kortfattat resultaten från era brukarundersökningar/kunddialoger. Redogör också för er analys av resultaten och hur ni arbetar med resultaten.

I korthet visar brukarundersökningen från 2014 att enhetens resultat är överlag mer positivt än stadens totalresultat. Enhetens resultat särskiljer sig i positivt hänseende avseende synen på om klienterna får komma till tals i frågor som rör ärendet och klienternas upplevelse av handläggarens bemötande och tillgänglighet.

Nedan redovisas de frågor från brukarenkäten där vår verksamhet sticker ut i jämförelse med staden i övrigt.

Jag tycker att jag får det stöd jag behöver från min handläggare:

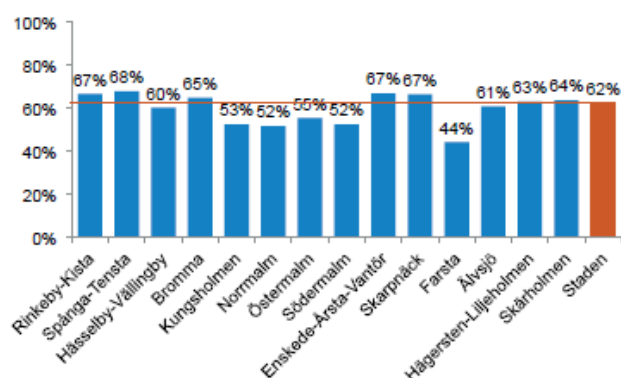
Jag tycker att jag får det stöd jag behöver från min handläggare: andel stämmer mycket bra eller stämmer bra



Andel *stämmer mycket bra* eller *stämmer bra* är 62%, jämfört stadens genomsnittliga betyg på 58%.

Jag får komma till tals i frågor som rör mitt ärende:

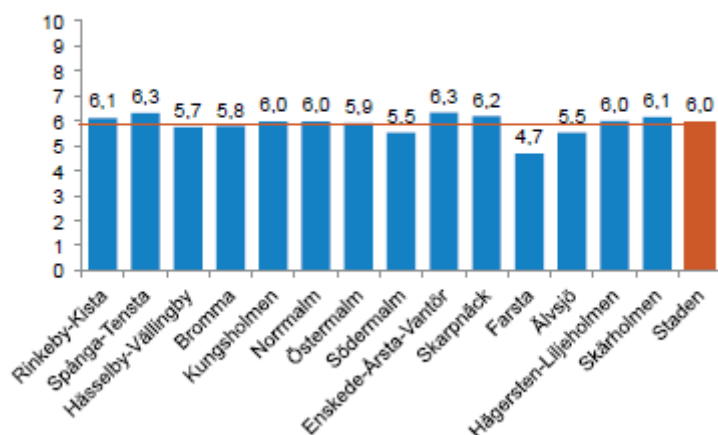
Jag får komma till tals i frågor som rör mitt ärende: andel stämmer mycket bra eller stämmer bra



Andel *stämmer mycket bra* eller *stämmer bra* är 68% (högst i staden), jämfört stadens genomsnittliga betyg på 62%.

Om du skulle sätta betyg på oss – vilket skulle det bli?

Om du skulle sätta betyg på oss – vilket skulle det bli? medelvärde

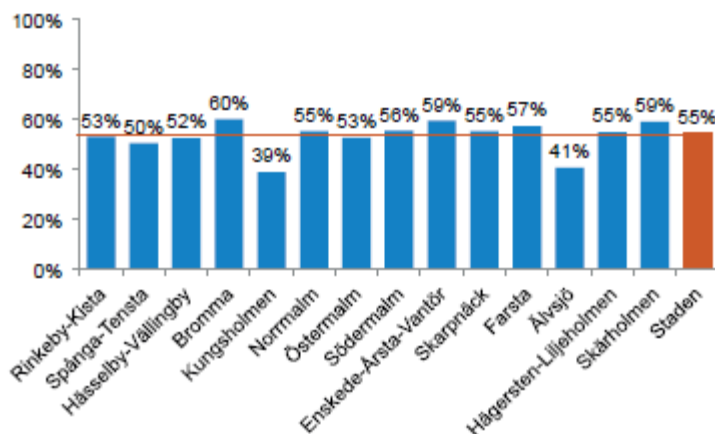


Medelvärdet är 6,3 jämfört med stadens generella betyg på 6,0.

Under 2014 har enheten särskilt fokuserat på ett gott bemötande gentemot klienterna. Vi ser att den ökade medvetenheten och ett ökat fokus på bemötande bland medarbetarna syns i resultatet av brukarenkäten. Något som verksamheten däremot måste arbeta vidare med är rättssäkerheten, vilket syns i resultatet från brukarenkäten här nedan.

Känner du till att du kan överklaga de flesta beslut som du är missnöjd med?

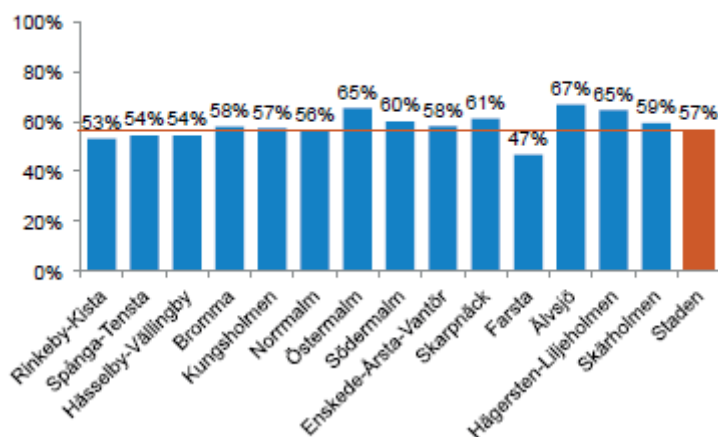
Känner du till att du kan överklaga de flesta beslut som du är missnöjd med? andel "Ja" svar



Andel som svarar *ja* är 50%, jämfört med stadens genomsnittliga betyg på 55%.

Var det senaste beslutet du fick formulerat så att det var lätt att förstå?

Var det senaste beslutet du fick, formulerat så att det var lätt att förstå?
andel "Ja" svar



Andel som svarar *ja* är 54%, jämfört med stadens genomsnittliga betyg på 57%.

Resultatet visar att många av våra klienter saknar kunskap om att de har rätt att överklaga beslut och hur de ska gå tillväga. Den kunskapsluckan bland medborgarna visar vidare att enheten har brustit i att ge information om klienternas rättigheter. I vår stadsdel bor det många språksvaga och besök genomförs ofta med tolk. Besluten får klienterna hemskickade på svenska, vilket innebär att vi inte kan försäkra oss om att klienten förstår innehållet. Det är en svårighet som vi tacklar i arbetet, som vi också tror har speglat sig i resultatet från brukarenkäten. Enheten arbetar med den här problematiken genom att vi har ett tätt samarbete med medborgarkontoret, som kan vara behjälpliga med att tolka och förklara beslut för klienter. Enheten har också en socialsekreterare på plats på medborgarkontoret en gång i veckan som kan vara behjälplig vid frågor om ansökan och överklagan.

Chef- och ledarskap

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

Min ledarskapsidé

Jag ser det som min uppgift att i mitt ledarskap utgå ifrån stadsdelens ledord som är *ett gott bemötande, engagemang, kompetens och resultat*. (för mer information om stadens ledord, se fråga 9). Min personliga ledarskapsidé är att fokus ska ligga på uppdraget, *andelen hushåll som uppbär ekonomiskt bistånd minskar*, och att *vi gör det tillsammans*. Mitt mål är att personalen är delaktig i förändringar på ett tidigt stadie och ges möjlighet att vara med och påverka och utvärdera beslut som rör verksamheten. Jag anser att medarbetarna är experter på sitt jobb och har goda idéer om hur verksamheten kan utvecklas.

Jag vill främja dialogen med mina medarbetare genom att skapa forum där alla får komma till tals. Arbetsplatsträffar (APT) är ett tillfälle där jag får ha möjlighet att förankra min ledarskapsidé bland medarbetarna. Där diskuterar vi tillsammans förändringar och medarbetares idéer om hur vi kan arbeta utifrån uppdraget. Vi utvärderar och ser över genomförda förändringar för implementering eller för att ändra fattade beslut.

Jag vill leda arbetet tillsammans med mina biträdande enhetschefer. Det är viktigt för mig att jag och mina biträdande enhetschefer fungerar som ett team då vi har beslutat att arbeta tillsammans som en enhet. Som chef vill jag vara prestigelös. För mig innebär det att jag ska kunna backa i fattade beslut och att jag tål att bli granskad och ifrågasatt.

Förankring i organisationen

Ett exempel på hur jag har förankrat min ledarskapsidé *vi gör det tillsammans* är att enheten under 2014 har börjat ha gemensamma informationsmöten. Genom att skapa ett forum för hela enheten vill jag främja en vi-känsla mellan teamen och lyfta ett gemensamt fokus på stadsdelens ledord; *gott bemötande, engagemang, kompetens och resultat*. Detta underlättar förmedling av information och skapar en samsyn i handläggning av ärenden. För mig är det också ett tillfälle att återkoppla de resultat vi har uppnått och göra personalgruppen medveten om verksamhetens budget och mål.

Ett sätt för mig att vara en närvarande chef är att jag varje fredag skicka ut en fredagshälsning till personalen per e-post. Hälsningen innehåller reflektioner, information om och chefsnärvaro inför kommande vecka samt eventuella personalförändringar/rekryteringar. När jag är på kontoret har jag dörren öppen för att min personal ska känna sig välkomna in på samtal. Jag anser att det är viktigt finnas där mina medarbetare är, exempelvis vid lunch, gemensam fika och avtackningar. På så sätt vill jag visa mitt engagemang för verksamheten som jag hoppas färgar av sig på mina medarbetare.

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

Som enhetschef har jag tillgång till olika forum där jag ges möjlighet att utvecklas i mitt ledarskap, både genom faktiskt kunskap via kurser men också genom ett aktivt medarbetarskap. Ett aktivt medarbetarskap i det här sammanhanget innebär att jag har en god relation till mina medarbetare där de kan känna sig trygga med att bolla idéer, ge feedback och konstruktiv kritik för utveckling av mitt ledarskap. Jag håller mig a jour med vad som händer i samhället bland annat genom att delta i stadens nätverk för enhetschefer inom Stockholms stad. Där får jag möjlighet att utvecklas i mitt ledarskap genom att diskutera uppdraget, och utbyta erfarenheter och kunskap med andra enhetschefer inom Stockholm stad.

För att stärka mitt ledarskap har jag en mentor på stadsdelen. Tillsammans med min mentor utvärderar och utvecklar jag mitt ledarskap genom att reflektera över beslut som fattas och utmaningar jag står inför. En utmaning var omorganisationen i januari 2015. Det blev tydligt att min ledarskapsidé, *vi gör det tillsammans*, är ett ovant arbetssätt för många medarbetare. En del medarbetare var skeptiska till sin möjlighet till delaktighet, andra ville ha ett tydligt beslut kring omorganisationen från ledningsgruppen. Det fanns också en grupp som var positiva till det nya arbetssättet. För mig som ledare var processen utvecklade och lärorik. Jag förstod att jag som chef måste vara tydlig med gränsdragning kring vad jag som chef bestämmer och vad medarbetarna har möjlighet att påverka.

Under min tid som chef har jag utvecklats från att ha varit mer aktiv i det dagliga arbetet, till att jag arbetar på ett mer övergripande plan. Jag vill vara en närvarande och engagerad chef, men i första hand driva de strategiska frågorna och överlämna de operativa arbetssätten till mina biträdande enhetschefer. I mitt ledarskap arbetar jag med att särskilja dessa arbetsuppgifter. Detta har ibland varit svårt när biträdande inte varit på plats och då arbetet krävt att jag arbetar operativt. Balansgången mellan att arbeta operativt och strategiskt är en utmaning i mitt ledarskap som jag arbetar vidare med.

6. 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.

För att jag som chef ska kunna försäkra mig om att mina medarbetare är införstådda med verksamhetens syfte och mål/åtaganden, anser jag att det är viktigt att involvera medarbetarna och ha en levande diskussion med dem om verksamhetens mål. Ett exempel på detta är att enheten i december 2014 gemensamt arbetade med verksamhetsplanen för 2015. Alla medarbetarna delades in i mindre grupper för att diskutera hur vi skulle uppnå målen. Varje grupp redovisade i helgrupp det man kommit fram till. En avslutande diskussion hölls i helgrupp som leddes av enhetschef, som sedan sammanställde materialet i verksamhetsplanen. Verksamhetsplanen skickades ut till personalgruppen som fick komma med synpunkter. På liknande sätt arbetar vi med tertiärrapporterna. Genom att göra medarbetarna delaktiga i diskussioner som rör verksamhetens målsättningar och åtaganden kan jag i högre grad försäkra mig om att de är införstådda med verksamhetens uppdrag. I dessa diskussioner får jag också direkt ett kvitto på att mina medarbetare kopplar

verksamhetens övergripande mål till det egna arbetet med klienterna. En annan viktig del är våra internkontroller, för att kontrollera att rutiner kring handläggning av ärenden följs. Vid internkontrollerna får jag en överblick kring hur verksamhetens åtaganden uppfylls i handläggningen. Internkontrollerna är värdefulla då de ger en indikation kring områden där verksamheten brister. Det ger mig en möjlighet att förtydliga vikten av att följa rutiner i handläggningen, som en del i målluppfyllelsen.

Mina biträdande enhetschefer spelar en viktig roll i arbetet med att försäkra mig om att medarbetarna är införstådda med verksamhetens målsättningar. Biträdande enhetschefer håller i medarbetarsamtalen, som är ett viktigt verktyg för att säkerställa att medarbetarna är införstådda med verksamhetens syfte och mål/åtaganden. En central del i medarbetarsamtalet är att medarbetaren får beskriva hur de själva har arbetat för att uppnå mål och åtaganden under året som gått, och hur de ska utvecklas under det kommande året. På så vis förankras målen och åtaganden på ett konkret vis i varje medarbetares dagliga arbete. Varje medarbetare har även avstämning med biträdande enhetschef cirka två gånger i månaden. Syftet med avstämningen är att medarbetarna ska få stöd med prioriteringar av ärenden, så att verksamhetens mål och åtaganden blir ledande i arbetet.

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

För att ta tillvara på engagemanget hos mina medarbetare anser jag att det är viktigt att låta medarbetarna vara delaktiga i processer som rör samverkan och metodutveckling. Jag och mina biträdande enhetschefer går ut med förfrågan vid informationsmöten, där medarbetarna har möjlighet att anmäla sitt intresse till olika arbetsgrupper och ansvarsområden. Biträdande enhetschefer informerar även om dessa förfrågningar i respektive team, för att försäkra att alla har fått informationen. På så vis vill jag och mina biträdande enhetschefer ta tillvara på personliga intressen hos medarbetarna, vilket är en viktig del i att fånga upp engagemanget.

Under 2015 har vi startat en arbetsgrupp som arbetar med hur barnperspektivet ska implementeras i handläggningen. Ett annat exempel är rutin-och policygruppen, som uppdaterar och utvecklar enhetens rutiner. Vi startar även grupper som är aktiva under en tidsbegränsad period då fokusområdet är aktuellt. Ett exempel på det är arbetsgruppen för Kvalitetsutmärkelsen, som har arbetat med att sammanställa bidraget under våren 2015. Enskilda medarbetare ges även möjlighet att engagera sig inom olika områden, som främst rör samverkan med externa samarbetspartners så som All-teamet, Socialpsykiatri, Jobbtorgen och Arbetsförmedlingen samt landstinget. De medarbetare som är ansvariga inom respektive område återkopplar till övriga medarbetare på informationsmöte och APT.

Genom att ge medarbetarna chansen att engagera sig i olika arbetsgrupper får de möjlighet till kompetensutveckling inom de områden de har ett intresse för. För mig som chef handlar det om att ge mina medarbetare förutsättningarna att växa i sitt arbete. Det är viktigt för mig som enhetschef att visa att jag har ett förtroende för medarbetarna genom att ge dem ansvar inom specifika fokusområden. Förhoppningsvis tar det förhållningssättet också tillvara på medarbetarnas engagemang.

Då jag själv motiveras och engageras av att nå mål och uppvisa goda resultat vad gäller hushåll som går ut i självförsörjning, använder jag enhetens resultat som en morot för att ta tillvara engagemanget hos mina medarbetare. Jag redovisar kontinuerligt enhetens resultat

avseende avslutade hushåll på APT och har som målsättning att ha en levande diskussion med medarbetarna om hur och varför hushållen sänks. På så vis vill jag tillvarata varje medarbeitares engagemang för sina klienter och göra det tydligt för medarbetarna att det personliga engagemanget och arbetet bidrar till enhetens övergripande resultat. För mig som enhetschef är det viktigt att få medarbetarna att känna att vi når resultaten *tillsammans* genom att arbeta mot vårt gemensamma mål; att sänka antalet hushåll.

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

Ett sätt för mig som chef att skapa lärande i organisationen är genom teamindelning av utredningsgruppen. Teamindelningen är gjord utifrån de olika behov vi har sett hos våra klienter. Syftet med indelningen är att vi underlättar arbetet med aktuella samverkanspartners. Det främjar i sin tur kompetensutveckling och lärandet hos personalen, som ges möjlighet att specialiseras inom olika områden. Det stärker även förändringsarbetet med klienten, med förhoppningen om att klienten snabbare ska komma ut i självförsörjning. Team 1 arbetar med klienter som står nära arbetsmarknaden. Samverkan sker främst mot Arbetsförmedling och Jobbtorget. Team 2 arbetar med klienter som har hälsoproblematik, både fysiskt och psykiskt. Samverkan sker främst mot Lanstinget, Försäkringskassan och Jobbtorg resurs. Team 3 arbetar med klienter som har missbruksproblematik, kontakt med socialpsykiatri samt unga vuxna. Samverkan sker främst gentemot missbruksvården, socialpsykiatri, Jobbtorg fokus unga och Arbetsförmedlingen. Vi ser att teamindelningen stärker den enskilda socialsekreterarens kompetens, samt att varje team fungerar som en resurs för hela enheten, då vi kan ta hjälp av varandras kunskaper och använda oss av varandras kontaktnät.

För att främja kompetensutveckling ser jag till att vi bjuder in gäster utifrån medarbetarnas önskemål och behov, för att utbyta kunskap och erfarenhet inom socialtjänstens olika verksamheter samt med samverkanspartners. Under 2015 har vi bland annat bjudit in representanter från missbruksvården, Familjeresursen och Jobbtorg resurs. Jag anser också att det är viktigt med internutbildning och återkoppling från samverkansmöten/utbildningar, för att ha en lärande och ständigt uppdaterad organisation. Detta kan exempelvis vara återkoppling från internkontroll och SIP-utbildning (Samordnad Individuell Planering). Ett annat sätt som skapar förutsättningar för lärande är att vi har workshops om bland annat barnperspektivet och bedömningsinstrumenten FIA, Förändringsplan och IB (Initialbedömning), för att lyfta den enskildes kompetens i förändringsarbete med klienten. För att stärka handläggning och formuleringar i beslut har vi valt att ungefär en gång i månaden gå igenom domar som är intressanta för vårt arbete. Enhetens samordnare ansvarar för ta fram domar och gå igenom dem med medarbetarna.

För att ytterligare stärka lärandet i organisationen vill vi jobba vidare med kompetensutveckling för personal som har arbetat en längre tid med ekonomiskt bistånd. Det här är någonting som jag har sett ett behov av och som personalen själva har efterfrågat. Det kan exempelvis handla om att stärka den personliga utvecklingen i socialarbetarrollen genom utbildning som är riktat mot ekonomiskt bistånd. För mig som enhetschef är det viktigt att mina medarbetare känner att de får fortsatt kompetensutveckling och möjlighet att växa med uppdraget över tid.

Medarbetare

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

Det gemensamma förhållningsättet vi har i verksamheten består av fyra värdeord:

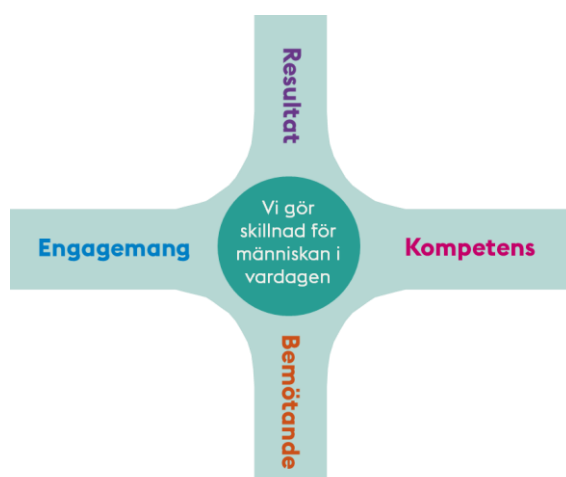
Resultat – Med resultat menar vi att du som medarbetare i ditt uppdrag känner till verksamhetens mål och åtaganden. Du är uppdaterad, ser till helheten och deltar i aktuella verksamhetsdiskussioner.

Kompetens – Du är uppdaterad och delar med dig av din kunskap och erfarenhet. Du reflekterar och följer upp verksamheten utifrån ett tydligt kvalitet- och resultatfokus.

Bemötande – Du agerar professionellt och är en god förebild i verksamheten. Du samverkar, är en god arbetskamrat och visar ledning, kollegor och brukaren respekt och lojalitet.

Engagemang – Du tar stor ansvar är delaktig i aktuella verksamhetsfrågor. Du visar intresse och är flexibel.

Dessa värdeord togs fram genom att en projektgrupp tillsattes under 2013 som även tog fram ett samlingsord som vi kallar för *Rondellen*. Förvaltningens vision, *Vi gör skillnad för människan i vardagen*, utgör navet i rondellen.



Ordet Rondellen symboliserar och förtydligar hur arbetet på enheten binds samman. Rondellen är ett arbete som tagits fram på förvaltningsnivå och hålls levande genom en kontinuerlig återkoppling under diskussioner som förs om verksamhetens utveckling under exempelvis APT, informationsmöte, planeringsdagar och medarbetarsamtal. Rondellen finns

även sammanställt i en broschyr som bland annat finns tillgänglig i receptionen som både klienter och medarbetare kan ta del av. Vi har ett aktivt arbete med vår värdegrund som skapar en samsyn inom verksamheten.

På enheten har vi under 2014 arbetat i workshops med de fyra värdeorden, för att ta fram beskrivningar som är mer anpassade efter vårt arbete inom ekonomiskt bistånd:

Resultat: Vi samverkar mellan enheter, reflekterar över och följer upp vårt resultat.

Kompetens: Vi tar tillvara på varandras kompetens och utbildning.

Bemötande: Vi visar varandra och klienten respekt och förståelse.

Engagemang: Vi är lyhörda, delaktiga och ser till helheten.

Under 2014 hade vi särskilt fokus på värdeordet bemötande. Brukarenkäten visade att det arbetet har gett gott resultat. Enheten har trots de goda resultaten valt att under 2015 fortsätta fokusera på arbetet med värdeordet bemötande. Vi anser att ett gott bemötande är grunden för att skapa en arbetsallians med klienten. Genom gott bemötande och en arbetsallians kan klienten och socialsekreteraren tillsammans arbeta mot det gemensamma målet: att få klienten ut i självförsörjning, som även resulterar i ett gott resultat för enheten.

Vi ser även att bemötandefrågan är ett utvecklingsområde utifrån hur vi kan minska våld- och hotsituationer i kontakt med klienterna, samt hur vi kan förebygga akuta situationer (se även fråga 20).

Cheferna lönesätter även utifrån hur varje medarbetare under året som gått arbetat utifrån värdeorden i sitt dagliga arbete. Under medarbetarsamtalet förs en diskussion kring hur den enskilda medarbetaren arbetar utifrån värdeorden: bemötande, resultat, engagemang och kompetens. Under medarbetarsamtalen tydliggörs inom vilka områden som medarbetaren behöver extra stöd och hjälp. Den externa handledningen och ärendedragning är forum där medarbetarna kan ta upp svårigheter i specifika ärenden när det gäller exempelvis bemötande. På så sätt förankras och hålls våra värdeord levande inom verksamheten.

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

Förvaltningen har en mångfald- och jämställdhetsplan, som ska genomsyra vårt arbete på ekonomiskt bistånd. Utgångspunkten för jämställdhets- och mångfaldsarbetet inom förvaltningen är att jämställdheten och mångfalden ska vara en naturlig del av vardagsarbetet och att diskriminering ska motverkas.

Ett konkret exempel på hur vi arbetar med frågor som rör jämställdhet och mångfald är genom skyddsombuden, som arbetar för att skydda medarbetare från att utsättas för diskriminering utifrån kön, ursprung, sexualitet, religion, ålder och funktionsnedsättning. Enheten har för tillfället två skyddsombud. Medarbetarna informeras kontinuerligt på APT om att diskriminering kan anmälas till skyddsombud eller chefer. Skyddsombudens uppgift är att påtala brister i arbetsmiljön eller i arbetsmiljöarbetet, samt att kontrollera att enhetschefen har ett systematiskt arbetsmiljöarbete. En gång per år, eller oftare vi behov, görs en fysisk och en psykosocial skyddsround. Enhetschefen börjar med att kontrollera när tidigare skyddsrounder gjorts och vilket resultat det gav. Den fysiska skyddsrounden görs sedan av enhetschef och skyddsombud. Den psykosociala skyddsrounden gjordes tidigare i form av en enkät, men har

ersatts av medarbetarenkäten. I enkäten kan medarbetaren vara anonym, och på så vis kan vi i högre grad säkerställa att medarbetarna vågar framföra sina synpunkter. Resultatet av skyddsron den sammanställs och presenteras för medarbetarna på APT. Medarbetarna delas därefter in i mindre smågrupper med syftet att reflektera kring resultatet samt diskutera förslag till åtgärder. Förslagen tas emot av ledningsgruppen som i sin tur tar fram en handlingsplan där det tydligt framgår vem som ska se till att åtgärderna genomförs samt inom vilken tidsram. För att få reda på hur resultatet av det gemensamma arbetet fallit ut görs en uppföljning av enhetens jämställdhetsgrupp en tid efter skyddsron den.

På vår enhet ser vi ett behov av att utveckla arbetet med jämställdhet, framför allt i relation till klientarbetet. Vi behöver bli bättre på att diskutera och synliggöra hur normer kring manligt och kvinnligt påverkar klienterna i deras liv och hur personalens uppfattningar och fördomar påverkar bedömningar av insatser och beslut. Ett av förvaltningens verksamhetsmål är att jämställdhetsintegrera verksamheten i syfte att synliggöra effekten av nämndens beslut och resursfördelning mellan kvinnor och män som är aktuella på förvaltningen. För att involvera medarbetarna i jämställdhetsarbetet, samt för att säkerställa att målet uppfylls, planerar förvaltningen att starta en jämställdhetsgrupp. Vår enhet har en representant anmäld till arbetsgruppen. Syftet med jämställdhetsgruppen är att inventera i aktuella ärenden. Målsättningen är att arbeta fram och föreslå en jämställdhetsplan med målsättningen att göra åtgärdsförslagen utvärderingsbara.

11. Verksamhetsutveckling är allas ansvar. Beskriv hur ni arbetar för ett aktivt medarbetarskap.

Genom att ha förtroende för medarbetarna och deras kompetens vill ledningen verka för att skapa möjligheter för medarbetarna att vara delaktiga i verksamhetsutvecklingen. Ledningsgruppen är införstådda med att de behöver skapa förutsättningar för att medarbetarnas förslag ska vara möjliga att genomföra. Forum finns där medarbetarna kan lyfta frågor, komma med idéer och lämna förslag, på exempelvis APT, genom p-rutan och förslagslådan. I p-rutan ”parkeras” frågor som uppstår i olika sammanhang för att tas med till ett tillfälle där det finns tid för djupare diskussion i frågan. Förslagslådan är ett postfack där medarbetare kan lämna förslag och frågor anonymt inför informationsmöte och APT. En del i ett aktivt medarbetarskap är att utveckla och förfina arbetet, samt att lyfta tankar idéer och våga prova nytt, för att i nästa steg utvärdera och utveckla verksamheten.

Enheten ser att det finns tre nivåer för ett aktivt medarbetarskap; i klientarbetet, i teamarbetet och på en övergripande strukturell nivå. Medarbetaren ansvarar först och främst för att driva förändringsarbetet med klienterna framåt. Medarbetaren ansvarar också för ett fungerande teamarbete, genom att till exempel gå in vid frånvaro, vara med vid besök och agera bollplank kollegor emellan. På en övergripande nivå ansvarar medarbetarna för att upptäcka brister eller avsaknad av rutiner och komma med förslag på förändringar, stora som små.

Enhetens deltagande i Kvalitetsutmärkelsen är ett exempel på hur vi har arbetat med ett aktivt medarbetarskap. Arbetet med Kvalitetsutmärkelsen har pågått under 2014 och våren 2015, gemensamt över enheten. Arbetet startades upp i mars 2014 med en inspirationsföreläsning av en medarbetare i stadsdelen, Karin Danielsson, som tidigare varit med och vunnit tävlingen. Enheten delades in i grupper utifrån följande intresseområden; brukare/kunder (bemötande), chef- och ledarskap, medarbetare, resultat samt analys och utveckling. En tidsplan lades under året där grupperna träffades och diskuterade verksamhetens arbete utifrån frågeställningarna

och sammanställde detta i textform. Tanken med att delta i kvalitetsutmärkelsen är att enheten tillsammans ska titta på den egna verksamheten med ”systematiska glasögon”. Ett första utkast skickades ut till alla medarbetare i september 2014. I oktober och november samma år redovisade varje grupp sitt arbete vid ett opponeringstillfälle, där grupperna opponerade på varandras arbeten. Då fick också övriga medarbetare komma med input. Utifrån opponeringen sammanställde samordnaren tillsammans med enhetschef materialet, som redovisades på nytt för medarbetarna i februari 2015. I samband med detta tillsattes en arbetsgrupp för att arbeta vidare med att sammanställa och renskriva utkasten samt komplettera med åtaganden för i år. Arbetsgruppen återkopplar under våren löpande sitt arbete till övriga medarbetare under infomöten.

Ett annat exempel på aktivt medarbetarskap är Rutin- och policy-gruppen, där medarbetare från varje team finns representerade. Gruppen har funnits under en längre tid, men har legat vilande. I januari 2015 har samordnaren blåst liv i gruppen som nu träffas en gång i månaden för att diskutera och utveckla rutiner. Rutin- och policygruppen återkopplar även dem till övriga medarbetare vid infomöten, för att skapa delaktighet och samsyn över enheten.

12. Redovisa kortfattat resultaten från den senaste medarbetarundersökningen. Redogör också för er analys och hur ni arbetar med resultaten.

På enheten har 46 medarbetare besvarat enkäten vilket motsvarar en svarsfrekvens på 94 procent, vilket är en ökad svarsfrekvens från förra året. Att fler valt att besvara enkäten kan bero på ett ökat engagemang hos medarbetarna, till följd av att enheten aktivt har arbetat med att involvera medarbetarna och gör dem mer delaktiga i verksamhetens arbete. Under året som gått har även medarbetarna fått inblick i verksamhetens resultat och diskussioner har förts kring varje enskild medarbetares delaktighet, vilket inte gjorts tidigare i samma utsträckning. Detta nya fokus grundar sig i enhetschefens ledarskapsidé: *vi gör det tillsammans*. AMI beskrivs i medarbetarenkäten på följande vis:

”AMI – Aktivt Medskapandeindex. Medarbetarnas motivation och de förutsättningar som leder till engagemang är viktiga för att skapa såväl attraktiva arbetsplatser som tjänster av hög kvalitet för stockholmarna. AMI består av tre delindex; motivation, ledarskap och styrning och ingår i en nationell mätning med möjlighet till jämförelser med andra kommuner”

Enheten har höjt AMI väsentligt, och den ligger nu på samma nivå som förvaltningen i stort. AMI är: 82 jämfört med föregående år: 78, jämfört med förvaltningen: 82. Flera delar i enkäten har ett högre AMI jämfört med året innan.

Fråga 7: Jag har en bra arbetssituation

Andel högt är: 63 jämfört med föregående år: 33 jämfört med förvaltningen: 62

Fråga 14: På min arbetsplats kan alla säga vad de tycker

Andel högt är: 67 jämfört med föregående år: 47 jämfört med förvaltningen: 63

Fråga 44: Jag har förtroende för min närmaste chef

Andel högt är: 85 jämfört med föregående år: 80 jämfört med förvaltningen: 93

Ett höjt AMI tyder på att medarbetaren upplever att utvecklingen av rutiner, struktur och verksamhet har förbättrat arbetssituationen (se även fråga 11). Utifrån resultatet från medarbetarenkäten har chefsgruppen bestämt att enheten ska arbeta vidare med samma strukturerade arbetssätt, med ett tydligt fokus på ett gemensamt ansvar och på verksamhetsutveckling. Resultatet är förbättrat men innebär inte att enheten har gått i mål, och vi är medvetna om att det finns utvecklingsmöjligheter. Därför har medarbetarna tillsammans valt ut fokusområden, som prioriteras av enheten under 2015. Fokusområden valdes ut under en planeringsdag i december 2014, då medarbetarna fick rösta på vilka områden från medarbetarenkäten de vill arbeta vidare med under 2015. En handlingsplan togs fram för att jobba vidare med följande fokusområden: *Jag har en bra arbetssituation, På min arbetsplats kan alla säga vad de tycker och Jag har förtroende för min närmaste chef.* I handlingsplanen framgår vem som äger frågan, ansvarsfördelning och tid för uppföljning samt förslag på förbättringsåtgärder. I samtliga fokusområden har AMI höjts sedan föregående år, men är ändå utvalda som fortsatta utvecklingsområden för enheten. Av allt att döma anser medarbetarna att de fortfarande kan se utvecklingspotential inom dessa tre områden och bedömer att det är av vikt för att de ska trivas på jobbet.

13. Redovisa kortfattat era resultat från föregående års uppföljningar. Redogör också för er analys av resultaten och hur ni arbetar med att ta tillvara resultaten.

De uppföljningar enheten gör ska vara till hjälp i varje enskild medarbetares arbete och utgör även en grund för hur och med vad enheten ska arbeta vidare med. Enheten gör även uppföljningar utifrån verksamhetens åtaganden (se fråga 16).

De mål som bland annat sattes under 2014 och som enheten följde upp var följande:

- Minska 100 hushåll
- 100% av alla ärenden har aktuella förändringsplaner
- 80% av alla Jobbtorget platser utnyttjas
- Antal FUT-anmälningar minskar med 5% jämfört med 2013.
- Det ekonomiska läget följs upp varje månad och prognosen är väl genomarbetad och säker.

Minska 100 hushåll:

Resultat

Enheten nådde det förväntade resultatet. Under 2014 minskade enheten antal hushåll med 200 hushåll. Enheten kan konstatera att antalet klienter som har nått egen försörjning via arbete eller studier har ökat. Andelen som beviljats sjukersättning/aktivitetsersättning via Försäkringskassan har också ökat. Inom projektet *Snabbspåret* har 72 klienter fått anställning inom stadsdelen under 2014 och 2015.

Analys

Under 2014 har enheten arbetat utifrån ett tydligt fokus; att självförsörjning är målet i varje klientärende. I praktiken har det arbetet innefattat täta uppföljningar med klienter och ett klientfokus i alla beslut rörande verksamhetens arbetssätt. Enheten ser ett samband mellan att klienterna har en tydlig planering, tydligt ställda krav samt täta uppföljningar med

socialsekreterarna och ett ökat antal hushåll som kommer ut i självförsörjning. När klienterna får möjlighet att uttrycka sina behov och själva sätta upp mål, tror vi att klienten ges större möjlighet att komma till tals och påverka sin planering. Vi ser även att täta uppföljningar skapar bättre förutsättningar för klienten och socialsekreteraren att bilda en arbetsallians.

Vi har även arbetat med att utveckla samverkan med Jobbtorget, Arbetsförmedlingen Landstinget samt andra verksamheter inom socialtjänsten (se även fråga 19). Vår analys är att detta arbete sammantaget har gett resultat i form av ett minskat antal hushåll. Under 2014 och 2015 har chefsgruppen även fokuserat på att ha en levande diskussion med medarbetarna kring resultat och strategier för hur vi uppnår målen.

100% av alla ärenden har aktuella förändringsplaner:

Resultat

I december 2014 hade 89% av hushållen en aktuell förändringsplan. Jämfört med tidigare mätning i juni samma år som visade att 40% av hushållen hade en aktuell förändringsplan.

Analys

Enheten har inte nått målet att nå 100% aktuella förändringsplaner i samtliga ärenden. Antalet aktuella förändringsplaner varierar i samband med ledighet, sjukdom, vakanta och nytillsatta tjänster och uteblivna besök. Förändringsplanen infördes som instrument 2014 vilket innebär att rutiner kring användandet inte har implementerats fullt ut. Troligtvis kommer antalet aktuella förändringsplaner öka i takt med att personalomsättningen minskar (se även fråga 21), socialsekreterarna vänjer sig vid instrumentet och det blir en naturlig del av arbetet.

80% av Jobbtorgets platser utnyttjas:

Resultat

I förväntat resultat har enheten uppgett att 80 % av Jobbtorgets platser ska utnyttjas. Här redovisas enbart antal platser enheten faktiskt utnyttjar, då antalet platser på Jobbtorget varierar efter stadsdelens behov. Under december 2014 var 27,5% av samtliga klienter aktuella på Jobbtorg, att jämföra med januari samma år då 22,13% av klienterna var inskrivna på Jobbtorg. Trots att färre klienter var aktuella på enheten under 2014 än tidigare år, är fler klienter inskrivna på Jobbtorg idag. Dessa siffror visar enbart klienter aktuella på ordinarie Jobbtorg. Enheten har också klienter remitterade till Jobbtorg Fokus Unga samt Jobbtorg Resurs.

Analys

Att fler klienter är aktuella på Jobbtorg under 2014 beror troligtvis på en mer aktiv samverkan och ett mer intensivt klientarbete. Det finns tydliga rutiner gällande hur remittering samt hur samverkan med Jobbtorg ska se ut. Varje socialsekreterare har under 2014 haft färre klienter vilket möjliggjort bättre kvalitet i arbetet med varje enskild klient. Vi kan se att ett lägre klientantal ökar remittering till Jobbtorg då det finns tid att upptäcka de styrkor och resurser som klienterna besitter, vilket gör att en remittering till Jobbtorg blir aktuell.

Antal FUT-anmälningar minskar med 5% jämfört med 2013:

Resultat

Under 2014 har 70 anmälningar kring felaktiga utbetalningar gjorts, att jämföra med 45 anmälningar under år 2013. Under 2014 fram till november har 172 734 kr återbetalts på

grund av felaktiga utbetalningar, att jämföra med år 2013 då återbetalningen uppsteg till 128 730 kr.

Analys

Antalet FUT-anmälningar har ökat under 2014. Vår tolkning av resultatet är att arbetet med FUT har fått en tydligare förankring i verksamheten under året som gått. Under 2014 har enheten uppmärksammat vikten av att handläggningen görs rätt från början. Med fokus på ett förebyggande arbete kan vi undvika att betala ut felaktigt bistånd. I introduktionen för nyanställda samt kontinuerligt under informationsmöten har FUT-handläggarna fått presentera sitt arbete och klargjort vilka typer av ärenden som kan anmälas för utredning. Det har lett till att felaktiga utbetalningar upptäcks och anmäls i större utsträckning.

Det ekonomiska läget följs upp varje månad och prognosen är väl genomarbetad och säker:

Resultat

Prognosvariationen har varit låg. Verksamheten har anpassats i den mån det är möjligt efter gällande ram och förutsättningar. Enheten har sänkt antal hushåll från 1107 till 927, vilket innebär att enheten numera ligger i linje med den målsättning som tilldelats från staden. Gällande utbetalt bistånd visar enheten ett bokslut om 102,9 miljoner kronor vid årets slut (2014). Utfallet motsvarar den budget som är lagd vid årets början, med en avvikelse på 0,1 miljon kronor. År 2012 visade enheten bokslut om 116,6 miljoner kronor och år 2013 bokslut om 113,3 miljoner kr. Det innebär en minskning om 13,7 miljoner kronor respektive 10,4 miljoner kronor.

Analys

Enheten har haft minskade kostnader och ser en positiv förändring jämfört med tidigare år och att de insatser som tagits fram har gett en positiv effekt. Med nuvarande metoder och målbild räknar enheten med att uppnå målet under år 2015 och visa en budget i balans.

Prognosvariationen har varit låg till följd av att uppföljningar har gjorts månatligen. Under 2014 har ledningsgruppen haft en kontinuerlig dialog med medarbetarna kring antal hushåll som blivit självförsörjande, med syftet att öka medvetenheten bland medarbetarna kring verksamhetens budget. Det här arbetet fortsätter under 2015 där konkreta siffror redovisas under APT.

14. 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.

Ekonomiskt bistånd	Budget 2014	Bokslut 2013	Prognos 2014	Budget 2015	Jmf budget 2014-2015
Intäkter	7,9	7	7,9	7,4	0,5
Kostnader	130,9	138,5	130,9	130,3	-0,6
Netto:	123	131,5	123	122,9	-0,1

Förslag till budget för 2015 är netto 122,9 mnkr. Jämfört med 2014 är det 0,1 mnkr mindre. Budgeten baseras på stadens nycklar (målsättning) vilket motsvarar i snitt 939 hushåll per månad.

Totalt Ekonomiskt bistånd	VP 2014			Prognos 2014			VP 2015		
	Kostnad	Intäkter	Netto	Kostnad	Intäkt	Netto	Kostnad	Intäkt	Netto
Personal	23 191	0	23 191	23 700	1 140	22 560	27 673	0	27 673
FöS bidrag	102 800	7 400	95 400	102 300	7 900	94 400	99 000	7 400	91 600
Övrigt inkl Kvinnofrid	5 514	0	5 514	6 081	0	6 081	3 624	0	3 624
Summa	131 505	7 400	124 105	132 081	9 040	123 041	130 297	7 400	122 897

Gällande utbetalt bistånd visar enheten ett bokslut om 102,9 miljoner kronor vid årets slut. Utfallet motsvarar den budget som är lagd vid årets början, med en avvikelse på 0,1 miljon kronor. Enheten ser en positiv förändring jämfört med tidigare år, då enheten har haft minskade kostnader. År 2012 visade enheten bokslut om 116,6 miljoner kr och år 2013 bokslut om 113,3 miljoner kr. Det innebär en minskning om 13,7 miljoner kronor respektive 10,4 miljoner kronor. Med nuvarande metoder och målbild räknar enheten med att uppnå målet under år 2015 och visa en budget i balans.

Enheten har under år 2014 fokuserat på att minska antal hushåll aktuella på ekonomiskt bistånd, det vill säga att klienter går ut i egen försörjning. Ett mål för verksamheten är att håll budgeten vilket samtidigt inte får ske på bekostnad av individens rätt till ekonomiskt bistånd. Vår budget får inte styra beslutet om bistånd.

En genomgående trend, som vi ser i resultaten, är att hushållen som är aktuella på ekonomiskt bistånd har minskat i antal. Under flertal år har antalet hushåll legat konstant runt 1100 hushåll aktuella för ekonomiskt bistånd. Under 2014 har antalet hushåll minskat med 200 hushåll. Enhetens analys av att antalet hushåll har minskat är att vi har förankrat gemensamma arbetssätt på enheten. En stark trend har varit att enheten har ett ökat fokus på klienternas resurser och se till deras arbetsförmåga. Vi ser även att täta uppföljningar med socialsekreterare och en närmare samverkan med framför allt Jobbtorg, Arbetsförmedlingen och Landstinget har bidragit till att hushållen har minskat. Enheten har också satsat på att alla socialsekreterarna får MI-utbildning, vilket är grunden för förändringsarbetet och har gett en bättre kvalitet i samtalen med klienterna. Enheten har även satsat på att utöka antalet medarbetare i mottagningsgruppen samt att gruppen ska vara fulltalig. Då så sätt frigörs tid att göra mer noggranna utredningar vid nybesök. Detta innebär att mottagningsgruppen har bättre förutsättningar att utreda och avgöra vilka som uppfyller kriterierna för ekonomiskt bistånd. I övrigt ser vi även att den höga personalomsättningen på enheten i stort kan leda till en instabilitet, som kan påverka verksamhetens resultat. För att förebygga den här problematiken, har enheten infört ett introduktionsprogram för nyanställda som pågår under ett år. Under 2014 har enheten anställt en samordnare, som ansvarar för och utformar introduktionen, som individanpassas efter den nyanställdas tidigare erfarenheter, behov och

önskemål. Syftet med introduktionsåret är att ge nyanställda en trygghet och goda förutsättningar att handlägga och fatta beslut på rätt grunder. Vår analys är att dessa olika komponenter tillsammans har bidragit till resultaten.

Från åtaganden/mål till uppföljning

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

Den process som leder fram till verksamhetsplanen består av två delar. Dels väljer chefsgruppen ut ett antal områden som ska vara med i verksamhetsplanen, utifrån vårt uppdrag. Eftersom vi arbetar med myndighetsutövning och har ett tydligt uppdrag från politiska direktiv, finns det vissa delar som måste ingå i verksamhetsplanen. I den andra delen involveras medarbetarna. Medarbetarna känner den dagliga verksamheten bäst. Därför är deras synpunkter och idéer viktiga att ha med i framtagandet av verksamhetsplanen. Inför 2015 utgick arbetet med att ta fram verksamhetsplanen från de nämndmål som nämnden tagit fram för det kommande året. I arbetet med verksamhetsplanen för 2015 beslutade chefsgruppen att enheten skulle arbeta med fokus på de primära nämndmålen, vilka är:

- *Hushållen är självförsörjande*
- *Barn och ungdomar har jämlika uppväxtvillkor*
- *Förvaltningen har en hållbar och hälsosam arbetsmiljö som främjar samarbete, effektivitet och verksamhetsutveckling*
- *Prognoserna är rättvisande*
- *Individer som utsätts för våld i nära relation erbjuds stöd i sin livssituation*

Enheten hade en heldag tillsammans med verksamhetskontroller i december 2014, med syftet att arbeta med dessa nämndmål. Medarbetarna arbetade i smågrupper med nämndmålen utifrån frågeställningen; hur ska vi lyckas med vårt uppdrag? Grupperna diskuterade vilka viktiga lärdomar vi bör ta med oss från 2014 in i 2015. Varje grupp redovisade i helgrupp, med efterföljande diskussion, och anteckningar samlades in. Chefsgruppen sammanställde det skriftliga materialet och arbetade därefter fram åtaganden med stöd av verksamhetskontroller. Åtagandena redovisades på APT i januari och därefter gjordes ytterligare justeringar i verksamhetsplanen utifrån medarbetarnas synpunkter. Medarbetarna lyfte fram följande åtaganden som enheten ska arbeta vidare med under 2015 för att uppnå nämndmålen. Dessa är:

- *Andelen hushåll som uppbär ekonomiskt bistånd minskar.*
- *Enheten har ett gott bemötande och upplevs tillgänglig*
- *Barnperspektivet är i fokus*
- *Arbetsmiljön är god*

Åtaganden utifrån nämndmålen som har tagits fram av chefsgruppen är följande:

- *Prognossäkerheten är god och det finns en hög ekonomisk medvetenhet*
- *Individer utsatta för våld i nära relation, får ekonomiskt stöd och hjälp vid rätt tid.*

Eftersom det har kommit fram önskemål från medarbetare att få en djupare insyn i har chefsgruppen beslutat att involvera medarbetarna mer i frågor som rör verksamhetens ekonomi och budget. Vad gäller åtagandet kring våld i nära relationer har Stockholm Stad en stadsövergripande målsättning att arbeta med dessa frågor (se även fråga 16).

Sammanfattningsvis kan framtagandet av verksamhetsplanen beskrivas som en process där varje nämndmål bryts ner till åtaganden som är anpassade till vårt specifika uppdrag och arbetssätt på ekonomiskt bistånd. Hur åtagandena för verksamheten tas fram varierar mellan gruppdiskussioner med alla medarbetare, till att chefsgruppen på egen hand prioriterar och formulerar åtaganden. De åtaganden som enheten formulerar ska fungera som ett verktyg för enheten att uppnå nämndmålen.

16. 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?).

Utifrån resultat och analys av enhetens arbete under 2014 har följande åtaganden tagits fram:

1. Andelen hushåll som uppbär ekonomiskt bistånd minskar
2. Barnperspektivet är i fokus
3. Enheten har ett gott bemötande och upplevs tillgänglig
4. Prognossäkerheten är god och det finns en hög ekonomisk medvetenhet
5. Individer utsatta för våld i nära relation får ekonomiskt stöd och hjälp vid rätt tid
6. Arbetsmiljön är god
7. Livsmiljön är hållbar
8. Medarbetare och chefers kompetens motsvarar uppdraget

Vi kommer här gå närmare in på de första fem punkterna som vi ser som mest centrala i vår verksamhet, eftersom det är fokusområden som både medarbetare och ledningsgruppen ofta lyfter fram under exempelvis APT, informationsmöten, ärendedragningar och diskussioner på arbetsplatsen.

1. Andelen hushåll som uppbär ekonomiskt bistånd minskar

Förväntat resultat

- Andel personer som har ekonomiskt bistånd i förhållande till befolkningen minskar till 6%
- Andel vuxna som har ett långvarigt beroende av ekonomiskt bistånd jämfört med samtliga vuxna invånare minskar till 3.9%
- Antalet hushåll som uppbär försörjningsstöd ligger på 939 hushåll i snitt under året.
- Antalet hushåll som går vidare till självförsörjning ökar.

Arbetssätt

En väsentlig del i arbetet med att minska andelen hushåll är samverkan, både internt och

extern. Samverkansöverenskommelser uppdateras årligen med andra enheter på förvaltningen samt andra huvudmän såsom Arbetsförmedling, Jobbtorg, Landstinget och Försäkringskassan. För att nå resultatet arbetar enheten utifrån ett salutogent perspektiv. Det salutogena perspektivet innebär i korthet en tro på klientens egen förmåga och resurser. I arbetet med klienterna fokuserar enheten på det friska hos individen. Enheten använder stadens evidensbaserade bedömningsinstrument Förutsättning inför arbete (FIA) och Initial bedömning (IB). Under 2015 har chefsgruppen beslutat att varje socialsekreterare ska göra minst åtta FIA-utredningar, främst med klienter aktuella på Jobbtorg.

För att andelen hushåll som uppbär ekonomiskt bistånd ska minska är det också betydelsefullt med en rättssäker handläggning. Det innebär framför allt att ansökningar handläggs skyndsamt, att ärendet går att följa i journal och att det finns en motivering för varje beslut. Enheten har ett gemensamt arbetssätt som bygger på täta uppföljningar och motiverande samtal (MI). Klienterna har en tydlig planering kring sysselsättning och krav samt boende, som framgår i förändringsplanen som uppdateras kontinuerligt tillsammans med socialsekreterare. För de klienter som saknar ett stadigvarande boende arbetar socialsekreterare tillsammans med klienten för att ge individen verktyg för att lösa sin boendesituation. I arbetet med bostadslösa klienter ligger fokus på täta uppföljningar och ett förebyggande arbete. För att undvika att fler hamnar i en otrygg boendesituation finns det från mars månad 2015 en bohandläggare på Medborgarkontoret en gång i veckan, för att möta och vägleda klienter som flyttar in till stadsdelen i osäkra boendekontrakt. Parallellt arbetar enheten vidare med att utveckla metoder för att förebygga bostadslöshet. I detta arbete samarbetar verksamheten tillsammans med bland andra Enheten för hemlösa och Bostad först, med målsättningen att minska kostnaderna för hotell och vandrarhem.

Tidigare var utredningsgruppen indelad i två större team. För att uppfylla verksamhetens åtagande har utredningsgruppen sedan årsskiftet 2015 delats in i tre team, som består av både socialsekreterare och bidragshandläggare. Team 1 arbetar med individer nära arbetsmarknaden, team 2 arbetar med klienter med hälsoproblematik och team 3 arbetar med socialpsykiatri, missbruk och unga vuxna. Varje team har en biträdande enhetschef som har särskild kunskap och ansvarar för att samverka med olika huvudmän inom respektive område. Socialsekreterare och bidragshandläggare har ett tätt samarbete kring klienten, för att få ett helhetsperspektiv samt effektivisera arbetet där socialsekreterare ansvarar för planering och bidragshandläggare handlägger ansökan om ekonomiskt bistånd utifrån socialsekreterarens bedömning.

Uppföljning

Vi avser att följa upp resultaten vad gäller åtagandet *Andelen hushåll som uppbär ekonomiskt bistånd minskar*, genom att jämföra våra resultat om aktuella och avslutade hushåll med statistik hämtad från Sweco, ett teknikkonsultföretag som tar fram statistik för Stockholms Stad. Enhetschefen ansvarar för den här uppföljningen.

Enheten avser att genomföra internkontroller tre gånger per år. Antal förändringsplaner och FIA-utredningar ska följas upp för att koppla arbetsmetoder till resultatet. Biträdande enhetschefer ansvarar för att manuellt räkna och sammanställa antal aktuella förändringsplaner. Alla resultat från enhetens uppföljningar ska redovisas i tertiärrapport 1 och 2, samt i verksamhetsberättelsen.

2. Barnperspektivet är i fokus

Förväntat resultat

Barnperspektivet beaktas, utreds och redovisas i varje beslut.

Arbetsätt

Enheten arbetar för att förbättra handläggningen utifrån ett barnperspektiv. På enheten har vi en gemensam handbok för handläggning av ärenden utifrån ett barnperspektiv. Hänsyn tas till barnkonventionens intentioner i handläggning av ekonomiskt bistånd. I det här arbetet är barnkonsekvensanalys ett viktigt moment, som innebär att särskilt beakta barns och ensamstående föräldrars behov av insatser från socialtjänsten. Det innebär att vi diskuterar ärenden där barn är inblandade på ärendedragningar och att en barnkonsekvensanalys görs när beslut fattas. Under 2014 och 2015 har medarbetarna även haft workshops, där de fått möjlighet att diskutera och problematisera ärenden som varit aktuella på enheten utifrån ett barnperspektiv.

Enheten ska särskilt uppmärksamma barnfamiljer med långvarigt biståndsberoende. Vid matchning i projekt Snabbspåret har därför förtur getts till klienter med barn. Under 2015 har enheten även startat en arbetsgrupp som ska jobba vidare med rutiner och arbetsätt för att bättre implementera barnperspektivet i handläggning.

Uppföljning

Vi avser att följa upp åtagandet *barnperspektivet är i fokus* genom stickprovskontroller av beslut och journalanteckningar som sedan ska redovisas i tertiärrapport 2.

3. Enheten har ett gott bemötande och upplevs tillgänglig

Förväntat resultat

Besökarna är nöjda med bemötande och tillgänglighet

Arbetsätt

Enheten arbetar med frågor om bemötande genom diskussioner på APT och informationsmöten. Vi följer även stadens policy gällande bemötandeguide, telefontid och epost-hantering. Det innebär att alla medarbetare har en bestämd telefontid mellan klockan 9.00-10.00 och att e-post besvaras senast inom två arbetsdagar. Under 2015 arbetar enheten specifikt med att öka klienterna upplevelse av att vi är tillgängliga och har ett gott bemötande (se även fråga 1). Alla socialsekreterare ska gå utbildning i MI (motiverande samtal) som en del i arbetet att ha ett gott bemötande gentemot klienten. Socialsekreterare finns dagligen tillgänglig i receptionen och via beredskapstelefonen. Vi har även en utsedd socialsekreterare tillgänglig på Medborgarkontoret i Tensta en dag i veckan. Personal på Medborgarkontoret är behjälpliga med att tolka beslut och brev samt skriva överklagan. Handläggare finns också tillgänglig hos våra externa samverkanspartners såsom Jobbtorg, Socialpsykiatri och missbruksvården.

Uppföljning

Hur klienterna upplever vårt bemötande följs upp genom Stockholms Stads brukarenkät som skickas ut centralt en gång om året. Vårt resultat från brukarenkäten redovisas en gång om året i verksamhetsberättelsen. Enhetschefen ansvarar för uppföljningen.

4. Prognossäkerheten är god och det finns en hög ekonomisk medvetenhet

Förväntat resultat

Enheten har en god prognossäkerhet och en budget i balans.

Arbetssätt

Varje månad följs verksamhetens ekonomi upp av enhetschef tillsammans med ekonomikontroller och en prognos läggs. Chefsgruppen och medarbetarna informeras om det ekonomiska läget, genom att de under varje APT får en genomgång av budget. Genomgång av förvaltningens månadsrapport görs nio gånger per år, på APT.

Ekonomiskt bistånd:

Totalt Ekonomiskt bistånd	VP 2014			Prognos 2014			VP 2015		
	Kostnad	Intäkter	Netto	Kostnad	Intäkt	Netto	Kostnad	Intäkt	Netto
Personal	23 191	0	23 191	23 700	1 140	22 560	27 673	0	27 673
Fös bidrag	102 800	7 400	95 400	102 300	7 900	94 400	99 000	7 400	91 600
Övrigt inkl Kvinnofrid	5 514	0	5 514	6 081	0	6 081	3 624	0	3 624
Summa	131 505	7 400	124 105	132 081	9 040	123 041	130 297	7 400	122 897

Verksamhetsområdets budget för 2015 är netto 122,9 mnkr.

Uppföljning

Enheten avser att följa upp åtagandet genom att prognosen redovisas i tertialrapport 1 och 2 samt i verksamhetsberättelsen. Enhetschefen ansvarar för att denna uppföljning görs.

Individer utsatta för våld i nära relation, får ekonomiskt stöd och hjälp vid rätt tid

Förväntat resultat

Rätt hjälp i ett tidigt stadie.

Arbetssätt

Målsättningen är att alla klienter ska få frågan om de har eller blir utsatta för någon form av våld, med särskilt fokus på våld i nära relationer. I dagsläget ställs frågan på rutin vid nybesök och när socialsekreteraren gör en FIA-utredning. Under 2015 har enheten beslutat att upprätta rutiner kring våld i nära relationer för att stärka arbetssätten i den här frågan. Våld i nära relationer – fysiskt, psykiskt, sexuellt, ekonomiskt och materiellt våld - är vanligt förekommande och påverkar och försvårar individens möjlighet att bli självförsörjande. Därför är det betydelsefullt att medarbetarna är medvetna om hur de ska hantera ärenden där det finns misstanke om våld eller där våld i nära relationer förekommer.

Under 2014 anställdes en samordnare för våld i nära relationer som ska arbeta med att utveckla metoder och rutiner utifrån aktuell forskning i området. Samordnaren ska vara en resurs för medarbetarna i våld i nära relations-ärenden och ansvarar även för att utbilda medarbetarna i frågor som rör våld i nära relationer. Under 2015 har enheten tre utbildningstillfällen med samordnaren för att öka kunskapen bland medarbetarna. Syftet med utbildningarna är också att utforma rutiner för hantering av ärenden där våld i nära relationer förekommer eller där det finns misstanke om våld. Enheten har även utsett två socialsekreterare som arbetar specifikt med klienter som blivit utsatta för våld i nära relation. Socialsekreterarna ingår i förvaltningens nätverk och arbetar enligt systematiska arbetsmetoder. Målsättningen är att klienter som utsatts för våld i nära relation får adekvat stöd såväl akut som långsiktigt gällande ekonomiskt bistånd och sysselsättning.

Uppföljning

En medarbetare är utsedd och ansvarar att föra statistik i samband med aktualisering av ärenden där våld i nära relation förekommer. Statistiken ska sedan redovisas i tertialrapport 1 och 2 samt i verksamhetsberättelsen.

17. Beskriv hur er planering för årets uppföljning ser ut

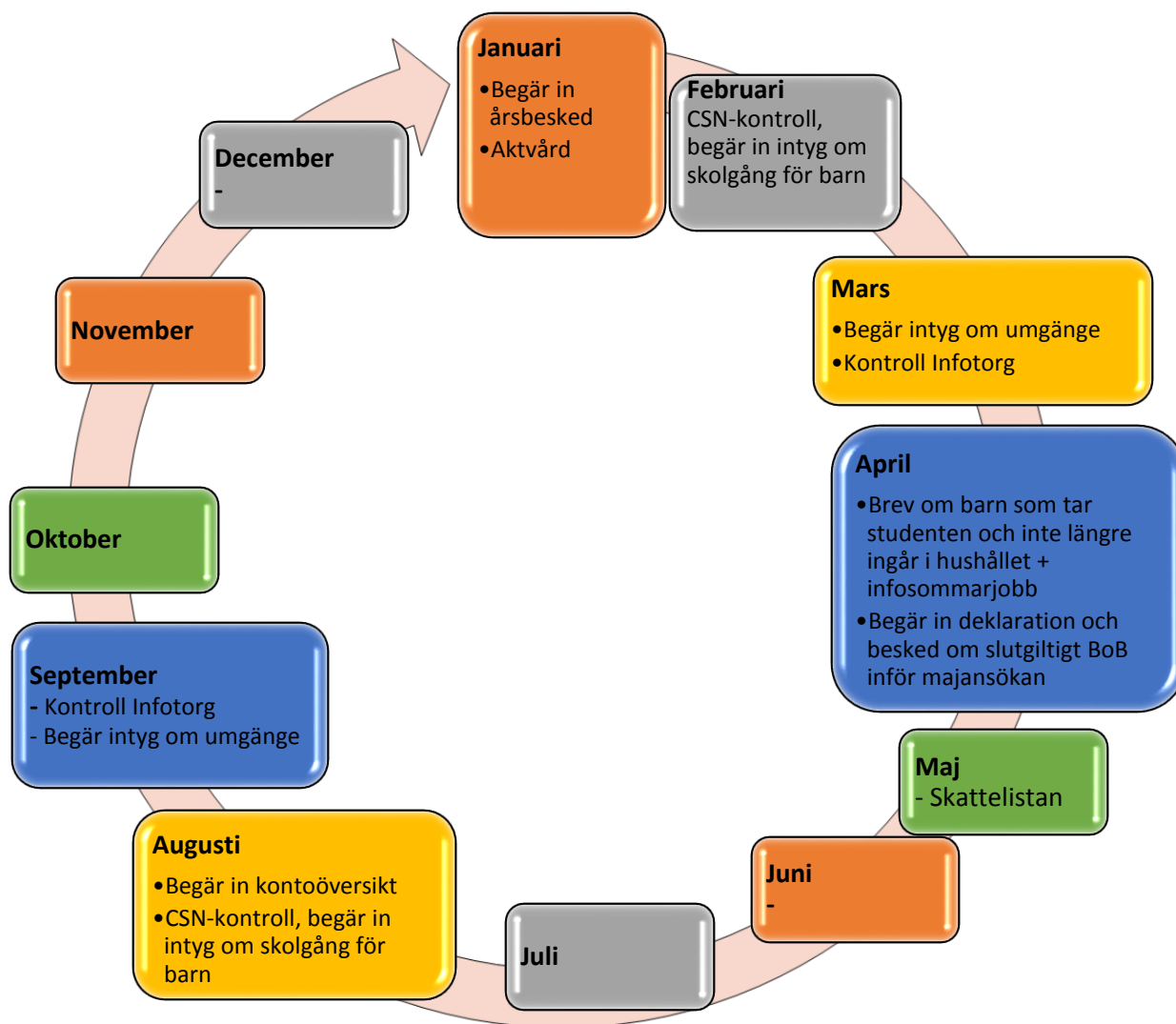
Under året gör vår enhet en mängd uppföljningar gällande verksamhetens arbete. Här kommer vi att presentera de uppföljningar som planeras att göras utifrån de fem åtaganden som vi har lyft under fråga 16. Uppföljning av åtaganden för år 2015 görs utifrån den planering som lagts i verksamhetsplanen.

Andelen hushåll som uppbär ekonomiskt bistånd minskar

Under 2015 har enhetschefen ansvar för att uppföljning görs varje månad avseende antal hushåll som avslutas, antal hushåll aktuella på ekonomiskt bistånd och antalet hushåll som går vidare till självförsörjning. Uppföljning görs också på andelen personer som har ekonomiskt bistånd i förhållande till befolkningen och andel vuxna som har ett långvarigt beroende av ekonomiskt bistånd jämfört med samtliga vuxna invånare. Statistiken för samtliga uppgifter hämtas från Sweco. Enheten hämtar även statistik från vårt verksamhetssystem Paraplyt, till exempel antal avslutade hushåll. Resultaten redovisas och analyseras i tertialrapport 1 och 2 samt i verksamhetsberättelsen. Efter att varje tertialrapport är sammanställd, ingår i planeringen att medarbetarna tar del av och diskuterar resultaten under APT. Tanken är att medarbetarna ges möjlighet att tillsammans med ledningsgruppen undersöka i fall enheten behöver göra justeringar eller förändringar i verksamheten för att nå målen/åtaganden och det förväntade resultatet.

Enheten ska genomföra internkontroller tre gånger per år. FUT-utredarna kontrollerar att utbetalningar av ekonomiskt bistånd görs på rätt grunder. Det kan till exempel handla om kontroll i fordonsregistret, av antal folkbokförda på klienternas adress och utbetalningar från CSN. Rutiner kring kontroller är sammanställda i ett *årshjul*. FUT-utredare gör vidare interkontroller löpande över året för att säkerställa att årshjulet i sin tur följs av medarbetarna.

Årshjulet av verksamhetens kontroller



Antal förändringsplaner och FIA-utredningar ska följas upp för att koppla arbetsmetoder till resultatet. Biträdande enhetschefer ansvarar för att manuellt räkna och sammanställa antal aktuella förändringsplaner. Detta ska redovisas i tertialrapport 1 och 2, samt i verksamhetsberättelsen. Efter varje tertialrapport avser ledningsgruppen att redovisa resultatet för medarbetarna, med syftet att ge dem möjlighet att reflektera och diskutera resultatet och hur enheten kan arbeta vidare mot målen/åtaganden.

Barnperspektivet är i fokus

FUT-utredare ansvarar för uppföljning genom stickprovskontroll av huruvida medarbetaren har ett barnperspektiv i sin handläggning och om barnperspektivet är tydligt i journalföring och beslut. Granskning görs på 10 % av hushållen och resultatet redovisas i tertialrapport 2.

Enheten har ett gott bemötande och upplevs tillgänglig

Uppföljning av bemötande och tillgänglighet ska främst genom brukarundersökningar, men också genom att sammanställa inkomna klagomål och synpunkter. Enhetschefen ansvarar för att redovisa resultaten från brukarundersökningar i verksamhetsberättelsen.

Brukarundersökningen skickas ut centralt från Stockholm Stad. Resultatet från brukarundersökningen presenteras sedan för medarbetarna på APT. Då får medarbetarna utrymme att diskutera resultatet och hur verksamheten kan utvecklas vidare vad gäller att ha ett gott bemötande.

Vi på enheten ser att ett gott bemötande gentemot medborgarna är ett ständigt pågående arbete som måste förankras i verksamheten och utvecklas med både nya medarbetare, samt i den befintliga arbetsgruppen genom regelbunden diskussion och dialog. Vi ser dock att enheten i dagsläget inte har rutiner att systematiskt följa upp att socialsekreterare som har gått MI-utbildningen använder metoden i samtal med klienten. Däremot finns det möjlighet för alla medarbetare som gått grundläggande MI-utbildning att få coachning i MI från Stockholm Stad.

I december 2014 gjordes en uppföljning av telefontiderna, där IT-ansvariga följde upp att medarbetarna svarade under telefontiden samt att telefonen var rätt hänvisad vid frånvaro. Medarbetarna har ännu inte fått någon återkoppling om den här uppföljningen.

Det arbete som socialsekreterare på plats på Medborgarkontoret, receptionen samt hos externa samverkanspartners, följs upp av biträdande enhetschefer genom löpande samtal med medarbetarna. De övergripande samverkansavtalen mellan enheten för ekonomiskt bistånd och våra samarbetspartners ses över och följs upp en gång om året av ledningsgruppen.

Prognossäkerheten är god och det finns en hög ekonomisk medvetenhet

Inför 2015 bestämdes att medarbetarna ska hållas uppdaterade och mer insatta i verksamhetens ekonomiska läge. Därför har enheten planerat att enhetschefen varje månad redovisar verksamhetens ekonomi på APT. Utöver detta redovisas verksamhetens prognos i tertialrapport 1 och 2 samt i verksamhetsberättelse.

Individer utsatta för våld i nära relation, får ekonomiskt stöd och hjälp vid rätt tid.

Under 2015 planerar enheten att följa upp åtagandet Individer utsatta för våld i nära relation får ekonomiskt stöd och hjälp vid rätt tid genom att en särskilt utsedd medarbetare tar fram statistik över våld i nära relations-ärenden som aktualiseras på enheten. Statistiken kommer sedan att redovisas i tertialrapport 1 och 2, samt i verksamhetsberättelsen.

Under våren 2015 har enheten samordnare för våld i nära relationer haft två utbildningstillfällen med alla medarbetare, där enheten fått möjlighet att diskutera hanteringen av ärenden där det finns misstanke om våld eller där våld förekommer. Utifrån detta kommer samordnaren tillsammans med ledningsgruppen att ta fram nya rutiner för hantering och handläggning av våld i nära-relationsärenden. Det handlar till exempel om när och hur socialsekreterarna ska ställa frågan om våld i nära relationer till klienterna och hur journalföringen ska ske. Rutinerna kommer att presenteras för enheten under hösten 2015. Hur uppföljningen av de nya rutinerna kommer att se ut är ännu inte fastställt då arbetet är i sin linda.

Resursanvändning

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

Enhetens främsta mål är att ha klienten i fokus för att fler individer ska bli självförsörjande. För att nå målet är det viktigt att verksamhetens resurser används effektivt. Vi kommer presentera fyra områden som vi tycker är viktiga att lyfta i relation till vår verksamhet och de mål och åtaganden som vi arbetar för att uppnå.

Personal

Vid arbetstoppar, som till exempel utbetalningsperioder och vid storhelger, effektivteras verksamhetens resurser genom att hela enheten hjälps åt med handläggning och akuta ärenden. På så sätt hålls vikariekostnader nere vid sjukdom, vård av barn, semester och andra ledigheter. Inför semestrar och vid längre sjukskrivningar tar ledningsgruppen tillsammans med medarbetarna beslut om vikarietillsättning är nödvändig, utifrån hur stor arbetsbördan beräknas bli. Varje biträdande enhetschef diskuterar med sitt respektive team hur behovet av vikarier för socialsekreterare och bidragshandläggare ser ut. I första hand hjälper dock grupperna varandra genom omfördelning av arbetet.

Ett annat sätt att nå verksamhetens mål är att alla socialsekreterare är indelade i team som arbetar mot specifika klientgrupper. Teamindelningen bidrar till att medarbetarna har färre samverkanspartners som de kan utveckla och fördjupa samarbetet med, samt att varje team blir ”experter” inom sitt område. Socialsekreterare finns även på plats hos våra olika samarbetspartners för att vi ska kunna utbyta information mer effektivt till både klienter och samarbetspartners. Det innebär att klienterna i högre utsträckning erbjuds rätt insatser och stöd. Förhoppningen är att det effektiviserar arbetet med att få ut fler individer i egen försörjning.

Enheten har valt att ha en socialsekreterare i receptionen alla dagar i veckan, som kan hjälpa och vägleda klienterna på plats. Det är ett sätt att avlasta övrig personal genom att socialsekreteraren i receptionen ger information till klienterna om till exempel ansökan om ekonomiskt bistånd, hjälpa till vid nöd-ansökan samt avleda akuta situationer genom att möta dem direkt på plats när de kommer till receptionen.

Samordnaren är anställd för att säkra upp introduktion av nyanställda, detta skapar möjlighet för ledningsgruppen att i högre grad arbeta med det operativa ledarskapet.

Lokaler

Sedan några år tillbaka har vi flyttat till ett tillfälligt förvaltningshus. På ekonomiskt bistånd har vi fyra besöksrum som socialsekreterarna kan boka. De socialsekreterare som har kontor med två utgångar får ha besök på rummen. Bristen på rum kan vara problematisk, särskilt när medarbetarna behöver boka in besök med kort varsel. Besöksrummen bokas via Outlook och medarbetarna uppmanas att avboka rum de inte kommer att använda. Samtidigt kan vi inte

påverka antalet rum vi har att tillgå, och därför försöker enheten använda lokalerna på bästa sätt utifrån verksamhetens behov. Kök- och matrummen används till exempel som grupprum för möten för medarbetare och personalen kan låna varandras kontor vid behov för besök.

Material

Enheten har en gemensam mapp under namnet *Ekonomiskt bistånd*. I mappen finns rutiner, riktlinjer och lathundar som är användbara i arbetet. Rutin- och policygruppen ansvarar för att hålla mappen uppdaterad med relevant material. I mappen finns även mallar för beslut. Syftet med att ha en gemensam mapp är att effektivisera det dagliga arbetet för personalen, och att arbetet utgår från samma information. Det är också ett sätt att få ner handläggningstiden, då information och lathundar är lättillgänglig för alla. Alla medarbetarna har även en kopia av Stockholms Stads Riktlinjer för ekonomiskt bistånd i utskrivet format, som de bland annat ska ha med vid ärendedragningar för att snabbt får svar på frågor som dyker upp i olika ärenden.

IT-stöd

Arbetet på ekonomiskt bistånd görs till stor del framför datorn och med våra mobiltelefoner. Journalföring sker via verksamhetssystemet Paraplyet och remittering av klienter till Jobbtorg sker elektroniskt via ett system som heter FLAI. Kontakten med klienterna sker via telefon och e-mail. Utöver detta skickar medarbetarna beslut och kallelser till besök via post. Därför är det viktigt för medarbetarna att ha snabb tillgång till IT-personal när problem uppstår med till exempel nätverket, Paraplyet och FLAI samt skrivare och kopiatorer. Varje team har en medarbetare som är ansvarig för FLAI, som övriga medarbetare kan vända sig till vid behov. Förvaltningen har även IT-support på plats dagligen, som hjälper till när det uppstår problem med datorer och skrivare. Personalen kan även vända sig till extern IT-support för hjälp med till exempel inloggning till Paraplyet. I mappen Ekonomiskt bistånd finns det en lathund för vem medarbetarna kan vända sig till beroende på vilket IT-relaterat problem som uppstår. Medarbetarna har under 2015 även fått en kortare utbildning i hantering av verksamhetens olika IT-system och telefoni. Enheten har också en ambition om att bli en modern arbetsplats, där alla använder Outlook istället för kalender i pappersform. Under 2015 har enheten börjat dela Outlook-kalendern mellan medarbetarna samt med kollegorna på Jobbtorget, för att underlätta samarbete och samverkan. På så vis kan vi till exempel snabbt boka in besök åt varandra vid behov av trepart-samtal.

Utveckling

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

Vi har valt att lyfta de utvecklingsområden som framför allt påverkar medarbetarnas dagliga arbete med klienterna, då vi tycker att dessa fyra områden är mest relevant utifrån ett klientperspektiv.

Fler individer ut i självförsörjning

Resultaten visar att antalet hushåll har minskat under 2014 och fortsätter minska under våren 2015. Enhetens mål är att trenden ska hålla i sig under hela 2015, eftersom vårt uppdrag är att hushållen kommer ut i självförsörjning. Enheten tycker att det är viktigt att medarbetarna är medvetna om och reflekterar kring vilka faktorer som bidrar till våra resultat. Det är svårt att lyfta fram ett vinnande koncept som får en individ ut i självförsörjning som också fungerar för

majoriteten av våra klienter, då den sociala och ekonomiska problematiken bland klienterna varierar och är komplex. Vår analys av resultaten är att en aktuell planering utifrån klientens behov, med täta uppföljningar och en tät samverkan med våra samarbetspartners, är en viktig bidragande faktor till de goda resultaten. Diskussionen på enheten hålls levande på informationsmöten och APT.

Vi ser att vårt resultat till stor del beror på projektet Snabbspåret. Fram till våren 2015 har 72 individer fått arbete via Snabbspåret. För tillfället anställs inga nya inom projektet på grund av ekonomiska skäl. Om enheten kan få ut fler individer i självförsörjning på andra sätt, till exempel med hjälp av Arbetsförmedlingen och Jobbtorg, kommer anställningarna inom Snabbspåret att kunna återupptas. Ambitionen är att enheten ska kunna arbeta vidare med projektet, för att fler ska komma ut i självförsörjning.

I dagsläget har vi en tät samverkan med Jobbtorg och andra enheter inom socialtjänsten, som missbruksvården och socialpsykiatrien. Jobbtorg är en del av Stockholm Stad och arbetar på uppdrag av ekonomiskt bistånd, vilket underlättar och gör att samverkan sker mer naturligt med dem. Utifrån våra resultat kommer enheten under 2015 att förstärka samverkan med Jobbtorg ytterligare. För att ha en helhetssyn kring klientens situation har ledningsgruppen tillsammans med chefer från Jobbtorg under våren 2015 beslutat att förändringsplanen ska skrivas i trepartssamtal tillsammans med Jobbtorg. Syftet med detta är att klienten ska ha en samordnad planering, och att det ska bli tydligt för klienten att vi arbetar tillsammans med Jobbtorg för klientens bästa. Det är positivt att enheten har minskat antalet hushåll, men för att ytterligare förbättra resultaten behöver enheten utveckla samverkan med framför allt Landstinget, då flera av våra klienter har fysisk och psykisk ohälsa och har varit långvarigt sjukskrivna. För att stärka samarbetet med Landstinget har ledningsgruppen beslutat att enheten ska arbeta med SIP (Samordnad Individuell Planering). En SIP görs tillsammans med klienten och aktuella behandlare inom sjukvården och försäkringskassan, samt andra aktörer som är involverade i klientens ärende. Fördelen med SIP är vi snabbt kan kartlägga klientens situation och vilka insatser respektive part kan erbjuda. När man blir kallad till en SIP är man enligt lag skyldig att närvara, i de fall man arbetar inom sjukvården, försäkringskassan och inom socialtjänsten. Det i sin tur innebär att SIP är ett bra verktyg för att stärka samverkan med Landstinget.

Utifrån av analysen av resultaten har enheten bestämt att biträdande enhetschefer ska ha regelbunden avstämning med varje enskild medarbetare för att följa upp arbetet med förändringsplaner och stötta medarbetaren i ärendena. Eftersom resultaten visar på att täta uppföljningar med klienterna bidrar till att fler går ut i självförsörjning, har ledningsgruppen även som målsättning att socialsekreterarna ska ha cirka tio besök i veckan.

Barnperspektivet i fokus

Eftersom resultaten visar att barnperspektivet inte har lyfts fram i bedömningar och beslut i den utsträckning som är önskvärt, har enheten under 2015 vidtagit åtgärder för att förbättra arbetet i ärenden som rör barn. Enheten har sett att det finns en medvetenhet kring barnperspektivet under till exempel ärendedragningar, som inte framkommer i samma utsträckning i journal, bedömningar och beslut. För att stärka barnperspektivet i handläggning har en arbetsgrupp bildats under 2015 vars uppgift är att hålla enheten uppdaterad kring lagar, forskning, beslutsformuleringar och domar med mera, för att barnperspektivet bättre ska integreras i det dagliga arbetet. Enheten har även börjat arbeta med fallbeskrivningar som rör ärenden där barn kan påverkas av besluten, där socialsekreterarna i gruppdiskussioner utbyter erfarenheter och åsikter.

Enheten har ett gott bemötande

Resultatet från brukarundersökningen visar att klienterna upplever att bemötande är gott (se även fråga 3). Trots det goda resultatet vill vi jobba vidare med att förbättra vårt bemötande. Under 2014 fick enheten en IVO-anmälan (Institutionen för vård och omsorg) gällande bemötande mot språksvaga klienter. Mot denna bakgrund har enheten under 2015 utvecklat en enkät som riktar sig till klienter på besök med tolk. Enkäten är utformad så att klienten får ringa in en smiley på en skala från ledsen till glad, så att de ges möjlighet att uttrycka hur de upplever mötet med sin socialsekreterare. Resultaten från enkäten kommer följas upp under hösten 2015. Under 2015 har även mottagningen och utredningsgruppen utökat sina telefontider för tidsbokning respektive beredskap till att omfatta både för- och eftermiddagar. Det är två konkreta exempel på förändringar som enheten arbetar med för att utveckla ett gott bemötande gentemot klienterna.

Våld i nära relationer

Under 2015 ingår det i verksamhetsplanen att enheten ska arbeta mer konsekvent med frågor som rör våld i nära relationer (se även fråga 16). Samordnaren för våld i nära relationer tillsattes 2014 och det finns idag ett större fokus på frågan än tidigare år. Enheten är i en utvecklingsprocess med att ta fram rutiner som ska vara aktuella för hela enheten. I utvecklingen av rutiner ingår bland annat att tydliggöra hur socialsekreterare ska agera när de möter klienter som berättar att de har blivit eller blir utsatta för våld i nära relationer (se även fråga 17).

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

Ett sätt för enheten att identifiera och minimera risker och sårbarheter i verksamheten är att lära oss av tidigare erfarenheter, och reflektera och analysera varför situationen/händelsen uppstod. Utifrån detta formuleras rutiner för att säkerställa att vi har en trygg och säker arbetsplats. Rutinerna formuleras antingen av rutin- och policygruppen, av samordnare eller av chefsgruppen.

Identifiering av risker i arbetssituationen framkommer ofta av att medarbetare lyfter upplevelser och åsikter i olika gemensamma forum som APT och informationsmöten. Medarbetare kan även ta kontakt med skyddsombud eller närmaste chef för att uppmärksamma svagheter i verksamheten. Samtliga risksituationer ska anmälas av den berörda medarbetaren i "Risk". "Risk" är ett system där risksituationen efter anmälningen bedöms av Stadsdelens säkerhetsansvarig. Utifrån anmälningar i "Risk" kan enheten sammanställa antalet anmälningar och vilken typ av risksituationer som uppstått under året. Antalet anmälningar i "Risk" följs regelbundet upp och utgör ett underlag för vilka typer av risk och sårbarheter som enheten behöver fokusera på. Under 2015 har 26 anmälningar gjorts från Stadsdelen. 20 av dessa anmälningar rörde hot och våld i form av bland annat gäller direkta och indirekta hot från klienter. Enheten har därför valt att främst arbeta med att minimera dessa typer av risksituationer.

Riskfyllda situationer kan bland annat uppstå då en klient befinner sig i en akut situation och upplever sig ha behov av omedelbar hjälp för att lösa sin problematik. Enheten arbetar för att verksamheten ska vara så lite akutstyrd som möjligt och att problematik ska upptäckas och åtgärdas i ett tidigt skede. Trots detta kan oförutsägbara situationer ibland uppstå.

Under året har det uppstått situationer där medarbetare i besök med klienter av olika anledningar har upplevt mötena som riskfyllda. Enheten är övertygad om att vårt eget bemötande har stor betydelse för hur situationen fortlöper. Det är av stor vikt att det samtidigt finns tydliga rutiner kring hur agerandet praktiskt ska se ut för att förebygga att den hotfulla situationen uppstår, samt hur personalen ska agera när situationen väl har uppstått. Rutinen vid klientbesök där socialsekreteraren misstänker att en riskfylld situation kan uppstå är bland annat att socialsekreteraren ska ta med en kollega vid besöket. Personlarm ska alltid bäras och besöket ska hållas i ett besöksrum med två utgångar. Vakten ska meddelas inför mötet och vara beredd på att snabbt kunna ingripa om behov uppstår. Rutin och policygruppen har uppdaterat och utvecklat rutinen kring klientbesök som presenterats på informationsmöte. Rutinen har även lagts upp i den digitala pärmen för samtliga i personalgruppen att tillgå.

Tiden för beredskapen har under utökat från klockan 13-16.30 under 2014, till klockan 10-12 och klockan 13-16.30 under 2015. Anledningen till detta är att klienterna ska uppleva att de i större utsträckning kan komma i kontakt med en handläggare och inte behöva invänta en begränsad beredskapstid, vilket kan skapa irritation och frustration vid akuta ärenden. Under 2015 är det även bestämt att den socialsekreterare som har beredskap ska koppla frånvarande kollegors anknytning till sin telefontid, för att klienterna alltid ska kunna komma fram till en socialsekreterare oavsett om det är deras egen eller inte, vilket bidrar till att akuta situationer kan förebyggas. Vid beredskapsärenden är det den aktuella socialsekreteraren i ärendet som ska ta över kontakten med klienten. Vi tror att om klienten får kontakt med sin socialsekreterare skapas förutsättningar för ett mer konstruktivt möte i en akut situation. Överlag tror enheten att ett enhetligt förhållningssätt och tydliga rutiner kring hur hotfulla situationer ska hanteras skapar en trygghet för medarbetarna som också kan förebygga att situationen uppstår.

21. Beskriv verksamhetens styrkor och svagheter samt era möjligheter och hot. Beskriv hur ni använder denna kunskap för att utveckla verksamheten.

Verksamheten har brottats med en hög personalomsättning under år 2014. På grund av detta har fokus bland annat lagts på hur introduktionen för nyanställda kan utformas, för att skapa en grund som leder till att nyanställda känner sig trygga i sitt arbete och känner att de vill arbeta kvar. Under 2014 anställdes en samordnare vars huvuduppgift är att introducera nyanställda på ett enhetligt sätt. Introduktionen har förlängts till att löpa under ett år, då samordnaren fungerar som en mentor för den nyanställda. Introduktionen är till viss del individanpassad utifrån den anställdas tidigare erfarenheter, samtidigt som alla nyanställda får samma information om verksamheten och om hur enheten arbetar.

Enheten arbetar för en öppenhet och en prestigelöshet i arbetet och i arbetsgruppen. Vi vill att det ska vara högt i tak och att medarbetare ska kunna fråga och bolla åsikter med kollegor och chefer. Detta skapar förhoppningsvis en känsla av att man som handläggare inte är ensam i sitt arbete, som kan upplevas tungt och krävande. Tillgången till mentor/samordnare, chef och kollegor samt till material är viktiga komponenter till att skapa den stabilitet och trygghet som krävs för att medarbetarna ska vilja arbeta kvar på enheten.

Enheten har även under 2014 börjat använda kompetensbaserad rekrytering som bland annat innebär att den som söker anställning på enheten får genomföra arbetsprover i samband med

anställningsintervju. Ett arbetsprov kan innebära att den sökande får prova att upprätta en förändringsplan med en fiktiv klient, samt skriva en journalanteckning kring besöket. Förhoppningen är att denna rekryteringsprocess är en arbetsmetod som i högre utsträckning säkerställer att lämplig personal blir anställd. Personalomsättningen har krävt att verksamheten har fått tänka om och vara mer flexibel när det kommer till rekrytering och introduktion av nyanställda. Vi har provat nya metoder för rekrytering för att rätt personal som rekryteras till rätt tjänst. Den nya utformningen av introduktion för nyanställda, rekryteringsprocessen och uppdatering av nya rutiner har varit sätt att handskas med personalomsättningen på enheten och har även inneburit att verksamheten har utvecklats.

Enheten arbetar även för att vara en demokratisk arbetsplats där medarbetare på olika sätt ska kunna göra sin röst hörd och känna att det finns möjlighet att påverka beslut som fattas (se även fråga 4). Detta förhållningssätt innebär dock en utmaning i de avgränsningar som behöver klargöras kring vilka områden medarbetare kan vara med och påverka, och inom vilka områden där möjligheten att påverka inte är lika stor. Frustration har vid vissa tillfällen uppstått bland medarbetare när detta har varit otydligt. Balansgången mellan att vara en öppen enhet där alla medarbetare får komma till tals med en tydlighet kring vad medarbetare inte kan påverka, är något som verksamheten behöver arbeta vidare med. Vår målsättning är att avara en så pass flexibel, öppen och lyhörd enhet som möjligt. Att organisera arbetet så det finns en anpassningsbarhet och transparens i verksamheten skapar förhoppningsvis en upplevelse av att arbetet är meningsfullt och hanterbart. ”Vi gör det tillsammans” är ledordet för verksamheten.

22. 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

Projektet Snabbspåret är en viktig anledning till att enheten för försörjningsstöd i Spånga-Tensta har ökat antalet hushåll till självförsörjning, genom att vi har skapat arbetstillfällen inom stadsdelen för individer med långvarigt bidragsberoende. Enhetens projektledare har deltagit på föreläsningar för stadens förvaltningar, Jobbtorg och Arbetsförmedlingen för att förmedla erfarenheter av arbetet med Snabbspåret. *Snabbspåret* har även stått modell för stadens beslut om att satsa på visstidsanställningar.

För att ta del av andra verksamheters arbetssätt och metoder har ledningsgruppen varit på studiebesök till andra stadsdelar och kommuner, för att inspireras och lära av hur andra arbetar. På så sätt kan erfarenhet och kunskap utbytas och hjulet behöver inte uppfinnas på nytt. Efter besök i grannstadsdelen Rinkeby-Kista har förvaltningen köpt ett likadant bokningssystem för klientbesök, som planeras att installeras under 2015. Efter ett studiebesök på Enskede-Årsta-Vantörs förvaltning har enheten tagit fram en introduktionspärm för nyanställda, med lathundar och relevant information om verksamhetens arbete. Enheten har också blivit inbjudna till grannförvaltningen Hässelby-Vällingby för att berätta om vårt samarbete med landstinget och Försäkringskassan gällande klienter som är sjukskrivna.

Medarbetare har varit på studiebesök hos våra samarbetspartners så som Socialpsykiatri och Familjecentralen för att lära om varandras verksamheter och arbete. Medarbetarna går även stadens utbildningar och deltar i nätverksträffar tillsammans med personal från andra stadsdelar. Det ger medarbetarna en möjlighet att diskutera, jämföra och ta med erfarenheter

tillbaka till vår arbetsplats. Under hösten 2014 införde enheten en gemensam introduktion för nya medarbetare inom försörjningsstöd, Arbetsförmedlingen i Spånga och Jobbtorget i Kista. Under introduktionsdagen får nya medarbetare åka på en busstur runt stadsdelen och besöka och ta del av arbetet på Arbetsförmedlingen, Jobbtorget och på försörjningsstöd. Den gemensamma introduktionsdagen är ett sätt att från start skapa bättre förutsättningar för samverkan.

Vi ser att vår enhet kan bli bättre på att berätta om våra goda exempel både för varandra inom enheten och till andra verksamheter. Det finns också skäl att i högre utsträckning ta del av andras goda exempel för att utveckla och förfina verksamheten ytterligare. Enheten har i dagsläget ett stort fokus på samverkan externt, vilket i sig skapar en möjlig arena för utbyte av erfarenheter och kunskap.