



Handläggare
Elina Saxelin
Telefon: 05-508 25 180

Till
Socialnämnden
2021-08-31

Klientcentrerad organisering i socialtjänsten

Redovisning av budgetuppdrag

Förvaltningens förslag till beslut

1. Socialnämnden godkänner rapporten om klientcentrerad organisering i socialtjänsten.
2. Socialnämnden överlämnar rapporten till stadsdelsnämnderna för kännedom.

Fredrik Jurdell
socialdirektör

Veronica Wolgast Carstorp
biträdande förvaltningschef

Sammanfattning

I budget för 2021 har socialnämnden fått i uppdrag att utreda hur socialtjänsten kan bli mer klientcentrerad. Uppdraget redovisas i en rapport som lyfter nödvändiga förutsättningar samt presenterar en rad åtgärder på strategisk och operativ nivå som alla kan bidra till en ökad klientcentrering i socialtjänsten på olika sätt. I och med volymen och omfattningen på det föreslagna förändringsarbetet, är rapportens huvudsakliga rekommendation att utforma och upprätta en långsiktig handlingsplan.

Information som ingår i rapporten har inhämtats via interna och externa rapporter samt övrig relevant litteratur, intervjuer med enhetschefer och utvalda medarbetare samt en enkät till avdelningschefer med uppföljande presentation av resultat och diskussion. Ett antal brukarorganisationer har även haft möjlighet att inkomma med medskick via mail. Resultatet är en rapport med en bred angreppsvinkel.

Bakgrund

I budget för 2021 har socialnämnden fått i uppdrag att utreda hur socialtjänsten kan bli mer klientcentrerad.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom avdelningen för stadsövergripande sociala frågor. Förvaltningsgruppen har behandlat ärendet den 25 augusti 2021. Rådet för funktionshinderfrågor har haft möjlighet att behandla ärendet den 26 augusti 2021.

Ärendet

Enligt Stockholms stads budget för 2021 ska ”Socialnämnden utreda hur en bra klientcentrerad organisering kan se ut i socialtjänsten”. Utredningen har resulterat i en rapport där syftet är att identifiera möjliga alternativ för att närma sig en mer klientcentrerad socialtjänst. Ett flertal alternativ har identifierats på strategisk respektive operativ nivå med avsikt att erbjuda såväl enklare som mer omfattande åtgärder.

De föreslagna åtgärderna kan vid en första anblick ha en avlägsen koppling till klientcentrering. Det beror på att en del av åtgärderna syftar till att effektivisera organisation eller arbetssätt för att frigöra ekonomiska samt personella resurser i form av personaltid som i sin tur stärker förutsättningarna för att kunna arbeta klientcentrerat. En annan del av åtgärderna syftar till att främja kvalitetssäkring och likställighet genom att fokusera på klientrelaterade utfall, det vill säga förändringar för klienten som uppstår till följd av socialtjänstens arbete. Ytterligare en del har ett mer direkt fokus på att ställa om organisationskultur, perspektiv och attityder mot en mer klientcentrerad socialtjänst. Följande avsnitt ger en kortfattad beskrivning av de förslag som presenteras i rapporten.

Nödvändiga förutsättningar

Förebyggande socialtjänst

Arbetet med en stärkt klientcentrering förutsätter inte bara en förändring i form av konkreta åtgärder utan även gällande perspektiv, ett slags paradigmskifte. Ett sådant paradigmskifte rör synen på socialtjänstens roll, från att vara sista instans till att inbegripa en mer förebyggande funktion. Skiftet innebär inte att socialtjänsten ska sluta arbeta åtgärdande med klienter som har omfattande och utvecklad problematik. Däremot innebär det bland annat att de klienter som i dagsläget nekas stöd trots indikerad risk, får stöd i förebyggande syfte.

Resultatfokus, kvalitetssäkring och utvärderingsbarhet

Ett annat paradigmskifte rör synen på värdet av effektutvärdering av sociala insatser. Under lång tid har socialtjänsten haft ett resultatfokus på olika sätt, men i dagsläget förekommer utvärdering på effekt i ytterst begränsad skala. Om socialtjänsten ska eftersträva

ökad klientcentrering finns argument för att effektutvärdera så som att säkerställa att vi erbjuder det effektivaste och säkraste stödet som bidrar till en förbättrad livssituation för klienten. Det ökar också sannolikheten för en effektivare fördelning av resurser och beslutsfattare får starkare beslutsunderlag.

Handlingsplan för en klientcentrerad socialtjänst

Den sammantagna mängden och bredden på de åtgärder som presenteras i rapporten visar på hur omfattande arbetet mot ökad klientcentrering är. Det motiverar det huvudsakliga förslaget som är att utforma en handlingsplan i syfte att säkerställa ett strukturerat, långsiktigt och omfattande utvecklingsarbete. En handlingsplan bör:

- tillvarata den information som sammanställs inom ramen för aktuellt budgetuppdrag
- tas fram i nära samråd med representanter för berörda verksamheter såväl som representanter för klienter
- kombineras med en tydlig uppföljnings- och utvärderingsplan som fokuserar på att fånga förändring i resultat utifrån tydligt formulerade mål

Kortfattad beskrivning av övriga föreslagna åtgärder

Verksamhetsöverskridande samarbete

I rapporten presenteras förslag som ska bidra till ett stärkt internt verksamhetsöverskridande samarbete. Antingen genom att inleda med en verksamhetsöverskridande analys av processer utifrån klientens perspektiv, genom att upprätta ett eget alternativt ett delregionalt verksamhetsöverskridande team för handläggning av klienter med komplexa behov eller genom att skapa formaliserade samsamarbetsstrukturer inom befintlig organisering.

Tillgängliggörande av analys- och utvecklingsrelaterade kompetenser

Vidare lyfter rapporten behovet av tillgång till stödkompetenser för analys och utvecklingsarbete så som statistik och analys, kommunikation, förändringsteori, effektutvärdering och implementeringskunskap. Nämnade kompetenser är egna kompetensområden som i nuläget ofta förväntas finnas hos enskilda handläggare som planerar och utformar utvecklingsprojekt inom ramen för sitt ordinarie heltidsuppdrag. Kompetenserna behöver inte nödvändigtvis finnas in-house men bör på olika sätt finnas tillgängliga som stöd i framtagandet av resultatbaserade underlag för verksamhetsuppföljning respektive i ett tidigt skede av utformningen av nya utvecklingsprojekt.

Att leda kultur- och attitydförändring

Organisationskultur, perspektiv och attityder har stor påverkan på hur väl medarbetare mår och utför sitt arbete. På chefsnivå är det därför viktigt att aktivt arbeta med så kallade *mjuka värden* så som kreativitet, lösningsfokus, förtroende och värderingar. För att klientcentreringen ska få fäste och genomsyra den operativa nivån krävs ett tydligt engagemang för frågan i alla chefsled. För detta är det möjligt att eventuella utbildningsinsatser riktat till chefer som berör klientcentrering i sak men även klientcentrering i relation till övriga mål är nödvändiga.

Arbetssätt med fokus på klientrelaterade utfall

Inom flera verksamhetsområden pågår redan någon form av uppföljning av klienter men det finns ett behov av att bredda denna typ av arbetssätt inom alla verksamhetsområden och säkerställa uppföljningen av just klientrelaterade utfall. Självklart kan anpassningar och undantag behöva göras men i majoriteten av sammanhang kan följande rutin användas som utgångspunkt i arbetet:

1. dokumentera nuläge (baslinje)
2. dokumentera målsättning tillsammans med klienten
3. upprätta en åtgärdsplan
4. följ sedan upp i vilken utsträckning planerade åtgärder genomförs och vilken utsträckning uppsatta mål uppfylls

Kommunikation och pedagogik

Användningen av facktermer eller ett för avancerat språk i både tal och skrift medför att klienter har svårt att förstå vilken information som efterfrågas och vad som förväntas av klienten. Onödiga missförstånd kan uppstå och enkla processer kan till följd av detta bli utdragna och orsaka oro och skada klientens förtroende för socialtjänsten. Vidare kan fokus på medel i stället för mål ta för stor plats i mötet med klienten. Ett sådant exempel är att fokusera på uppfyllandet av krav för ekonomiskt bistånd i stället för fokus på hur personen kan komma närmare självförsörjning. Det finns ett behov av att se över formuleringar och språk, perspektiv och attityder för att skifta fokus till att ligga på de mål klienten och handläggaren tillsammans kommer fram till och de aktiviteter som då blir aktuella utifrån det.

Intern samverkansrutin för personer med missbruksproblematik och psykisk ohälsa

Socialnämnden fick i 2020 års budget i uppdrag att stärka samarbetet mellan socialtjänst och sjukvård kring de som både lider

av psykisk sjukdom och missbruk.¹ Tillhörande utredning presenterar en processkarta med syfte att stärka den interna samverkan inom stadens socialtjänst för denna målgrupp. Processkartan är ett befintligt och tillgängligt stöddokument som förtydligar den interna samverkansprocessen och kan införas i det dagliga arbetet med målgruppen.

Digital transformation

Det finns ingen brist på möjligheter rörande digitalisering av socialtjänsten och det juridiska utrymmet tycks också öppna för ett flertal alternativ. Trots detta upplevs det svårt att komma framåt i utvecklingsarbetet vilket troligtvis beror på en ovana och begränsad kunskap gällande IT-frågan och att det saknas både strukturer och förmågor. I och med omfattningen på denna typ av utvecklingsarbete krävs också resurser därefter och en rimlig väg att komma framåt är i form av fortsatta budgetuppdrag med syftet att öka förmågan till att digitalisera stadens socialtjänst, det vill säga ett förtydligande av riktning.

Jämställdhetsanalys

Rapportens förslag bidrar till ökad jämställdhet och det nationella jämställdhetspolitiska målet att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sitt eget liv. En ökad klientcentrering innebär indirekt en ökad jämställdhet då varje enskild klients behov ligger till grund för det stöd klienten får ta del av.

Förvaltningens synpunkter och förslag

Förvaltningen föreslår att socialnämnden godkänner rapporten. Förvaltningen föreslår att rapporten överlämnas till stadsdelsnämnderna för kännedom.

Bilaga

1. Rapport *Klientcentrerad organisering i socialtjänsten*, dnr 3.1.1-300/2021