

# Leda för Resultat IV

KORTA SAMMANFATTNINGAR AV DELTAGANDE KOMMUNERS  
UTVECKLINGSBETEN, 2013-2014



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting



# Leda för Resultat IV

KORTA SAMMANFATTNINGAR AV DELTAGANDE KOMMUNERS  
UTVECKLINGSARBETEN, 2013-2014



Upplysningar om innehållet:  
Christina Norlin Mistander, [christina.norlinmistander@skl.se](mailto:christina.norlinmistander@skl.se)

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2014  
ISBN: 978-91-7585-187-7  
Textbearbetning: Agneta Dahlén  
Omslagsfoto: Bildarkivet  
Produktion: Kombinera  
Tryck: LTAB 2014

## Förord

Utvecklingsprogrammet Leda för Resultat för ledningsgrupper och stödfunktioner i socialtjänsten ska bidra till att utveckla den samlade ledningsfunktionens förmåga att leda och styra mot resultat med moderna kvalitetsmetoder. Programmet fokuserar på socialtjänsten som helhet och är en insats inom ramen för överenskommelsen mellan staten och SKL om stöd till en evidensbaserad praktik för god kvalitet inom socialtjänsten. SKL genomför programmet i egen regi med kvalificerad processledning och tillgång till handledning.

I den fjärde omgången av programmet Leda för Resultat deltog 32 kommuner – några med flera förvaltningar. De representerade hela Sverige, från längst i söder till högst upp i norr, stora och små kommuner, storstad och landsbygd och med olika sätt att organisera sin verksamhet i socialtjänsten.

För att träna på att praktiskt Leda för Resultat har kommunerna bedrivit ett eget utvecklingsarbete under programmets gång. I denna skrift presenteras en mycket kort sammanfattning från respektive kommun och förvaltning som ger en bild av vad dessa arbeten handlade om och vilka resultat som uppnått. Men kanske viktigast av allt – vilka lärdomar som utvecklingsarbetet har gett för framtiden.

Utvecklingsarbetena har gällt alla delar av socialtjänstens områden och lärdomarna sammantaget handlar ofta om att sätta faktiska resultatmål, engagera brukare och medarbetare i praktiskt förbättringsarbete, mäta, visualisera, följa upp och inte minst kommunicera både internt och externt. En stor vinst med arbetet har också varit att roller har förtydligats – vad som är ledningsgruppernas uppdrag och vad som är stödfunktionernas uppdrag. Detta har i sin tur medfört att befintlig kompetens kan tas tillvara i större utsträckning inom organisationen.

Syftet med sammanställningen är att kommuner som är intresserade av att arbeta på motsvarande sätt kan få tips på möjliga förbättringsområden. Så läs, begrunda och låt dig inspireras.

Den kanske viktigaste erfarenheten från programmen är att vi lär genom konkret handling. Vänta inte på den perfekta analysen och den perfekta tidpunkten som aldrig kommer. Ta tag i problemet och börja göra – då kommer också resultaten att förbättras.

Stockholm i december 2014

Agneta Jöhnk  
*Avdelningschef*



# Innehåll

7	Eslöv
9	Falkenberg
11	Flen
13	Gällivare
14	Angereds stadsdelsförvaltning, Göteborg Stad
15	Hallstahammar
16	Haninge
17	Herrljunga
19	Kalmar
20	Katrineholm
21	Kiruna
22	Klippan
23	Kramfors
24	Kristianstad
26	Köping
27	Malmö stad, stadsdelsområdesförvaltning Söder
28	Mellerud
29	Simrishamn
30	Sjöbo, vård- och omsorgsförvaltning
31	Sjöbo, individ- och familjeomsorg
32	Sollefteå
33	Södertälje
35	Timrå
37	Tomelilla
39	Torsås
40	Tranemo
42	Uppsala, barn och ungdom
43	Uppsala, försörjningsstöd
44	Vaggeryd
45	Vimmerby
46	Värnamo, medborgarförvaltningen
48	Värnamo, omsorgsförvaltningen
49	Ånge
50	Örnsköldsvik
52	Östersund







# Eslöv

## Dessa deltog

Avdelningschef, enhetschef, bitr enhetschef, verksamhetscontroller och samordnare.

## Detta var vårt problem

Antalet inkomna aktualiseringar av barn och ungdomsärenden har ökat med 32 procent på ett år och antalet pågående ärenden med 9 procent. Snitttiden från aktualisering till beslut ökar och överstiger 14 dagar. Utredningar kan inte påbörjas skyndsamt efter avslutad förhandsbedömning och snitttiden för utredningar ökar. Det innebär att utredningar inte avslutas inom ramen för föreskriven tid. Det finns en oro för de negativa konsekvenser detta kan medföra för brukaren, personalen och verksamheten.

## Detta har vi gjort

Ett nytt system för utdata från verksamhetssystemet har införts för att bättre kunna följa upp verksamheten och få fram jämförande statistik över år. Faktaunderlag har tagits fram och identifiering av nyckeltal för de olika enheterna har påbörjats. Medarbetare har involverats och i grupper tagit fram förbättringsidéer på planerade teamträffar med fastställda datum för uppföljning och beslut. Ett samarbete med socialhögskolan i Lund har inletts inom ramen för en masteruppsats. Tio slumpmässigt valda föräldrar som haft kontakt med socialtjänsten utifrån sina barn med anledning av utredning/insats har intervjuats. Resultatet kommer att ligga till grund för förbättringsarbete.

## Det här blev resultatet.

Det finns en ökad medvetenhet för statistik i form av utredningstid, aktualisering m m på alla nivåer från medarbetare till politiken. En processkartläggning har påbörjats för att synliggöra förbättringsområden. Det pågår ett förbättringsarbete tillsammans med medarbetarna och behov av personalförstärkning har synliggjorts för politikerna.

## **Detta har vi lärt oss**

Det är viktigt att magkänslan får stöd av fakta innan åtgärder vidtas. Det gäller att lägga tid på att tolka och analysera fakta och identifiera nyckeltal. Stödfunktionerna bör involveras tidigare och hela vägen. Medarbetarna måste engageras i förbättringsarbetet.



# Falkenberg

## Dessa deltog

Socialchef, biståndschef, två verksamhetschefer, administrativ chef, två kvalitetscontrollers, MAS, två utredningssekreterare, kostkonsult, kvalitetsstrateg och personalsekreterare.

## Detta var vårt problem

Äldreguiden och Öppna jämförelser har visat att de som bor på särskilda boenden inte är helt nöjda med möjligheten till utevistelse och fysiska aktiviteter. I dessa jämförelser mellan kommunerna ligger Falkenberg bland de 25 procent sämsta.

## Detta har vi gjort

Ett kortsiktigt och ett långsiktigt mål sattes upp. Minst 75 procent av brukarna på två äldreboenden ska uppge att de är nöjda med möjligheterna till fysiska aktiviteter och utevistelse i kommunens egen brukarundersökning i april 2014. På sikt ska kommunen återfinnas bland de 25 procent av kommunerna som uppvisar bäst resultat för motsvarande kvalitetsindikatorer i de nationella jämförelserna. Kommunikations- och aktivitetsplan har upprättats och fokusgrupper med brukare/närstående och personal från resp boende genomförts. Boenden har gjort en nulägesinventering av erbjudna aktiviteter och hur man skulle kunna förändra arbetssätt kring aktiviteterna. Medarbetare och sjukgymnast har vidtagit olika åtgärder för att nå det kortsiktiga målet.

## Det här blev resultatet

Av sammanlagt 53 svarande har 40 eller 75 procent uppgivit 5 eller högre på den tio-gradiga skalan om nöjdhet med möjlighet till fysisk aktivitet. Motsvarande siffra för möjlighet till utevistelse är 38 eller 72 procent. Målet får därmed anses vara uppfyllt vad gäller den fysiska aktiviteten och i det närmaste för utevistelsen

## **Detta har vi lärt oss.**

Man ska alltid sätta brukaren i fokus och ha ett mer strukturerat arbetssätt. Det gäller att lägga mer tid i början och göra tydliga mål- och uppdragsbeskrivningar. Att identifiera alla målgrupper och hålla den röda tråden gör arbetet effektivt och ger bättre resultat i slutänden. Det är viktigt att titta på nya arbetsmetoder för att upptäcka förbättringsmöjligheter.



# Flen

## Dessa deltog

Förvaltningschef, tre avdelningschefer, MAS, administratör, utvecklingssekreterare och ekonom.

## Detta var vårt problem

Kommunfullmäktige har fattat beslut om att förvaltningarna ska ta emot minst 72 praktikanter på arbets- och språkpraktik och vi vill motivera medarbetarna att se praktikanterna som idag har försörjningsstöd som en möjlighet till ömsesidigt utbyte och lärande.

## Detta har vi gjort

Vi har genomfört handledarutbildningar och gjort en genomlysning och inventering av mottagande av praktikanter och praktikplatser. En lokal implementeringsplan för mottagande av praktikanter har upprättats och en lokal överenskommelse med arbetsförmedlingen har träffats. Intervjuer med politiker för tydliggörande av hur de ser på begreppet praktik tror vi har lett till beslutet att förvaltningschefer ska vara med på kommunfullmäktige. Vi har också gjort intervjuer och fört samtal med praktikanter om deras upplevelser när de kom ut på praktik.

## Det här blev resultatet

Vi har kontinuerligt 20 praktikanter ute på vår förvaltning. Det finns en plan för handledarutbildning och fler personer har gått den handledarutbildning som ges i kommunen. Fler medarbetare är motiverade och har förståelse för att ta emot praktikanter. Vi ser en nedåtgående trend när det gäller försörjningsstöd men kan inte påvisa att det beror på praktikmottagandet. Det är flera saker som påverkar.

## **Detta har vi lärt oss**

Begreppet praktikant är vagt, behöver förtydligas och begränsas till vår egen förvaltning. Det finns skilda uppfattningar om uppgifter för praktikanter; från ingen uppgift till omvårdnad. Vi måste ha brukarperspektiv när det bl a gäller motivation. Det är viktigt att matcha person och arbetsplats och det behövs arbetsmarknadscoach och praktiksamordnare. Vi har fått ökad tydlighet gällande roller för ledning och stödfunktioner.



# Gällivare

## Dessa deltog

Socialchef, fem avdelningschefer, kvalitetsutvecklare, MAS, IT-samordnare, projektsamordnare, lex Sarah-utredare och förvaltningsekonom.

## Detta var vårt problem

Brukare med hemtjänst i ordinärt boende upplever dålig trygghet och inflytande.

## Detta har vi gjort

Ur Kommunkompassen valdes fem frågor som berör trygghet och inflytande. Telefonintervjuer och mätningar med 25 procent av brukarna som beviljats hemtjänstinsatser gjordes. Brukare, anhöriga och allmänhet har informerats på olika sätt och i olika kanaler. Samtliga brukare har fått brev hemskickat med information om projektet. Hemtjänstgrupperna har involverats i utvecklingsarbetet med de brukare de besöker. Informationen har förbättrats, genomförandeplanerna har uppdaterats, all personal ska bära namnskyltar och informera om möjligheterna att framföra synpunkter och klagomål.

## Det här blev resultatet

Mätningarna/telefonintervjuerna gjordes under tidsperioden december 2013 till april 2014. Av de frågor som ställts vid samtliga intervjuer visar mätningarna en förbättring i fyra av fem frågor.

## Detta har vi lärt oss

Det viktigaste i vårt arbete är att involvera både personal och brukare i de förändringar som vi vill uppnå. Vi måste på alla nivåer äga våra resultat; goda som dåliga. Kommunikation och förståelse är nyckeln och vi har haft stor hjälp genom att utforma tydliga kommunikationsplaner för alla involverade grupper. Det är också viktigt att förstå att förändringsarbete tar tid men att det är de små stegen som gör helheten. Vi har lärt oss att vi behöver hålla i och hålla ut om vi vill uppnå en hållbar förändring.



# Angereds stadsdelsförvaltning, Göteborg Stad

## **Dessa deltog**

Sektorschef, två områdeschefer, bitr områdeschef, ekonom, verksamhetscontroller, administratör, projektsamordnare, HR-strateg och processledare,

## **Detta var vårt problem**

Vi ville kartlägga i vilken mån våld förekommer i nära relationer och finna former för insatser.

## **Detta har vi gjort**

En projektsamordnare anställdes och en medarbetarenkät genomfördes.

## **Det här blev resultatet**

En stor personalomsättning och dålig förankring ute i verksamheten har försvårat arbetet. Medarbetarenkäten fick mycket dålig svarsfrekvens och flera i lednings- och stödfunktionen slutade vilket försvårade kontinuiteten. En analys av hindren visade att enkäten var dåligt förankrad ute i verksamheten. Man ”kände” helt enkelt inte för projektet. Tanken är att göra ett omtag, öka medvetenheten kring problemet och hitta bra former för stöd åt dem som blivit utsatta.

## **Detta har vi lärt**

Vi har fått en ny struktur för ledningsarbetet och klarare roller mellan stöd och ledning. Det är viktigt med förankring och mandat. Även projekt behöver ledas och förankras i den ordinarie verksamheten om det ska bli bestående förändringar.





# Hallstahammar

## Dessa deltog

Socialchef, tre verksamhetschefer, ekonom, kvalitetsstrateg och HR-konsult.

## Detta var vårt problem

För att klara den demografiska utmaningen med allt fler äldre måste kommunen kunna erbjuda anhörigstöd i en omfattning som inte varit aktuell tidigare. Det gäller att ge den anhöriga stöd för att orka, klara av och vilja vara anhängigvårdare i större omfattning än tidigare. Utan anhängiginsatser fungerar inte välfärden.

## Detta har vi gjort

En inventering av kommunens anhängigvårdare och vilket stöd som finns har gjorts. Det framtida behovet har beräknats. En jämförelse mellan kostnaderna för särskilt boende och kostnaderna för vård av anhängig i hemmet med olika stödinsatser har gjorts. I fokusgrupper under ledning av extern hjälp har anhängigas önskan om hjälp/stöd diskuterats. Intervjuer har också gett bra underlag. Ett omfattande kommunikationsarbete både internt och externt har vidtagits.

## Det här blev resultatet

En önskelista och en kostnadskalkyl har tagits fram. En ökande entusiasm hos anhängigstödarna har växt fram. Socialnämnden har tagit beslut om utvecklingsarbetet.

## Detta har vi lärt oss

Rollfördelningen är A och O och politikerintervjuerna gav nytt perspektiv och lärdomar. Tillgång till saklig bakgrundsfakta, att prova i liten skala, att ta hjälp av varandra och göra omvärldsanalyser är andra lärdomar. Prioritera, sluta aldrig att mäta och glöm inte att dokumentera. Utvecklingsarbete tar tid men det lönar sig.



# Haninge

## **Dessa deltog**

Förvaltningschef, nio avdelningschefer, informatör, HR-konsult, personalsekreterare och controller.

## **Detta var vårt problem**

Personer med beviljad insats i daglig verksamhet har hög frånvaro från insatsen.

## **Detta har vi gjort**

Vi tillsatte ett förbättringsteam med medarbetare från daglig verksamhet, boende, handläggare LSS, arbetsterapeut, HR-konsult och utvecklingsledare. Teamets uppdrag var att hitta orsaker och leverera förbättringsförslag till ledningsgruppen. Denna tar sedan ställning till åtgärder som ska genomföras.

## **Det här blev resultatet**

Under september 2014 kommer förbättringsteamet att leverera konkreta förslag till förbättringar. Det resultat vi sett hittills är att olika yrkesgrupper har fått en annan inblick i och kunskap som sedan förmedlas ut i verksamheterna.

## **Detta har vi lärt oss**

Kunskapen och idéerna till förbättringar finns i den egna organisationen.



# Herrljunga

## Dessa deltog

Tre verksamhetschefer, controller, kvalitetssamordnare, förvaltningsassistent, förändringsledare, utredningssekreterare, MAS/kvalitetssamordnare och IT-samordnare.

## Detta var vårt problem

Socialstyrelsens nationella undersökning visar att de äldre tycker att de saknar möjligheter att i önskvärd utsträckning kunna påverka sin dagliga livsföring exempelvis när och hur hjälpen ska ges. Behov av aktivt arbete med brukarinflytande, genomförandeplaner och uppföljning finns i alla verksamheter.

## Detta har vi gjort

Ett av två särskilda boenden valdes för utvecklingsarbetet. Genom gruppintervjuer med de boende framkom bl a önskemål om att kunna påverka den personliga omvårdnaden samt möjlighet till utevistelse. I grupparbeten med representanter från personalen diskuterades förslag. Tre fokusområden för att öka delaktigheten och aktiviteterna fastställdes; boendets/husets aktiviteter, enhetens aktiviteter och individuella aktiviteter med tyngdpunkt på de två senare.

## Det här blev resultatet

Aktörer utifrån arrangerar gemensamma aktiviteter som exempelvis bingo och gudstjänster. Personal och boenden på enheten gör promenader, bakar tillsammans och genomför andra aktiviteter vilket framgår av en aktivitets-tavla för veckan. En genomgång av sju genomförandeplaner visar att i två finns beskrivning av önskemål utöver de basala behoven. Mätningar sker kontinuerligt.

## **Detta har vi lärt oss**

Det är viktigt att genom analys av fakta fastställa om det är ett problem. Ledningen ska prioritera, ta beslut, stödja och fråga efter resultat. Kommunikation är en förutsättning för att skapa delaktighet och förankring. Det gäller att alltid påminna sig om för vem man är till, nämligen brukaren/medborgaren.



# Kalmar

## Dessa deltog

Förvaltningschef, fem verksamhetschefer, avdelningschefer för ekonomi, personal och verksamhetsutveckling.

## Detta var vårt problem

Vårt problem handlade om hemlöshetssituationen i kommunen. Vi hade fått många signaler på att situationen förvärrats. Det saknades dock fakta kring hur stort problemet var.

## Detta har vi gjort

Vi har skaffat oss kunskap om problemet och infört kontinuerliga mätningar. Ett strukturerat kartläggningsarbete för att ringa in hinder och förbättringsområden har gjorts. Socialnämnden har antagit mål för arbetet mot hemlöshet som också antagits av kommunstyrelsen. En dialog med Kalmarhem har förts och det har arbetats fram nya riktlinjer för boendestöd. Målgruppen för insatsen boendestöd har utökats till att även omfatta personer med missbruksproblem.

## Det här blev resultatet

Kalmarhem har förbättrat sina rutiner och accepterar nu även försörjningsstöd som inkomst för förstahandskontrakt. Vi har kunskap om problemets omfattning och kan följa utvecklingen. När det gäller genomförande av förbättringsförslag är vi bara i början av detta arbete men struktur för genomförande finns.

## Detta har vi lärt oss

Det är viktigt att mäta för att förstå problemet och skapa en gemensam bild. I ledningsgruppen har fokus på brukarna generellt ökat. Vi ställer frågan: Vilken nytta har detta för brukaren? Vi har fått ökad kunskap om struktur för förbättringsarbete.



# Katrineholm

## **Dessa deltog**

Förvaltningschef, tre verksamhetschefer, utvecklingsledare, alkoholhandläggare/jurist och utredningssekreterare.

## **Detta var vårt problem**

Förhandsbedömningar av barn- och ungdomsärenden tog lång tid och var av dålig kvalitet.

## **Detta har vi gjort**

Vi har satsat på att sätta mätbara och tidsatta mål, effektiviserat den dagliga verksamheten, förenklat mottagandet av orosanmälningar gällande barn och ungdomar och kompetensutvecklat personalen.

## **Det här blev resultaten**

Handläggningstiderna har börjat sjunka och det råder ordning och reda i förvaltningen. Förtroendet mellan politiker och förvaltning har förbättrats. Rollfördelningen mellan ledning och stöd har blivit tydligare och vi har en modell för hur samarbetet ska se ut.

## **Detta har vi lärt oss**

Det krävs ett tillförlitligt datasystem, tidig förankring, kommunikation och delaktighet för att uppnå resultat.



# Kiruna

## Dessa deltog

Förvaltningschef, fem avdelningschefer, utredare, verksamhetsutvecklare, MAS, nämndsekreterare och controller.

## Detta var vårt problem

Vi hade dåliga resultat i Öppna jämförelser vad gäller trygghet. Det övergripande målet var att förbättra denna aspekt på kvaliteten inom vård- och omsorgsboende och hemtjänst med 10 procent.

## Detta har vi gjort

Ett tvärprofessionellt förbättringsteam utsågs från ett hemtjänstområde och ett vård- och omsorgsboende. De verksamhetsanpassade metoder som har använts för att mäta trygghet och skapa en "baseline" är intervjuer, observationer och enkäter. För demenssjuka kunder har Qualid och BPSD använts. Arbetet kommer att fortgå med insatser och nya mätningar för att följa upp resultatet.

## Det här blev resultatet

Om vi når det önskade resultat om en förbättring av kvaliteten med 10 procent får vi svar på i 2015 års Öppna jämförelser.

## Detta har vi lärt oss

Det har varit positivt att få lära sig olika metoder för förbättringsarbete som involverar och skapar delaktighet hos både kund och personal. Stöd- och ledningsfunktionerna har tydliggjorts och förvaltningens stödenhet har förändrats för att skapa hållbarhet i att leda för resultat. "– Jag är inte bara MAS utan jag kan bidra med annat för att stödja ledningen". Vi ser nu våra roller i förbättringsarbeten genom "nya glasögon".



# Klippan

## **Dessa deltog**

Tre avdelningschefer, ekonom, MAS och utvecklingskoordinator.

## **Detta var vårt problem**

Vi har arbetat med avvikelshantering. Det saknades struktur, bedömningsgrunder och rutiner och dokumentationen var osäker.

## **Detta har vi gjort**

Vi har infört nya riktlinjer och tydliggjort olika avvikelsetyper, ex enligt HSL och SOL. Ett kvalitetsråd har inrättats och ett IT-system finns för att kartlägga avvikelseprocessen.

## **Det här blev resultatet**

Det finns nu en gemensam bild av avvikelsetyperna och en förbättrad uppföljning och återkoppling.

## **Detta har vi lärt**

Vi har fått tydligare roller och funnit en arbetsmodell med tyngdpunkt på att följa upp och mäta och med grund i en evidensbaserad praktik.





# Kramfors

## Dessa deltog

Förvaltningschef, två verksamhetschefer, avdelningschef, MAS, controller, HR-konsult och verksamhetsutvecklare.

## Detta var vårt problem

Barn och unga med behov av insatser från flera huvudmän fick inte sina behov utredda och tillgodosedda på ett tillräckligt bra och samordnat sätt. Samordnad individuell plan (SIP) användes inte alls för barn och unga och Öppna jämförelser visade att området helhetssyn och samordning kan förbättras.

## Detta har vi gjort

Vi har analyserat resultaten i ÖJ och fått igång samverkansgrupper mellan socialtjänst, skola och landsting. Förbättringsteam har tillsatts och alla berörda har informerats. Alla socialsekreterare har fått utbildning i hur man kan använda SIP via SKL-länk. SIP har börjat upprättas, befintliga SIP har kompletterats, en enkel mall för uppföljning av SIP har tagits fram. Genomförda och planerade SIP har blivit en stående punkt på dagordningen för barn och unga-gruppen.

## Det här blev resultatet

Kunskapen om SIP har ökat och efterfrågas, dessa upprättas och diskuteras numera även för barn och unga. Barnens och föräldrarnas synpunkter om upplevd nytta med SIP efterfrågas.

## Detta har vi lärt oss

Det är svårare och kräver mer tid än vad vi trodde att skapa en gemensam bild av ett problem. Frågor som rör vad, varför, för vem och hur måste alltid hanteras innan ett förbättringsarbete startas. Vi måste prioritera, avgränsa och inte krångla till det. Analys tar tid. Idag ställer vi allt mer frågan var barnet/brukaren/patienten är i det vi gör och vi har blivit tydligare med vem som "äger" förbättringsprocessen.



# Kristianstad

## **Dessa deltog**

Förvaltningschef, fem verksamhetschefer, förvaltningsekonom, IT-samordnare, HR-specialist och utvecklare.

## **Detta var vårt problem**

I kommunen uppbär ca 1 500 personer försörjningsstöd varje månad. Vår idé var att arbeta med de 25 procent som var arbetslösa. Genom att få ut dem direkt i arbete/studier eller i arbetsförmedlingens åtgärder skulle resurser kunna frigöras för den grupp som har andra försörjningshinder än arbetslöset.

## **Detta har vi gjort**

Vi hade inget nolläge och bestämde oss för att ta fram statistik för positionsbestämning. Det visade sig att verkligheten inte såg ut som vi trodde. Varför blev det så? Vi såg brister i kommunikation, roller, ledarskap, syfte, förväntningar, arbetsfördelning och organisering. Vi gick vidare med att flytta fokus till hur vi organiserar oss för att nå resultat. Nu pågår bygge av strukturer kring kommunikation, roller, ledarskap, syfte, förväntningar, arbetsdelning, organisering, uppföljning, utvärdering, analys och omvärldsbevakning.

## **Det här blev resultatet**

Vi har fått bättre disciplin i ledningsgruppen som nu är strategisk och inte operativ. Vi diskuterar på alla nivåer vad ledaruppdraget innehåller och satsar på att förtydliga enhetschefernas roll i förvaltningens utveckling. Vi ser nu ledningssystem för kvalitetsarbete som ett hjälpmedel och har skapat ett kvalitetsråd.

## **Detta har vi lärt oss**

Vi måste ta reda på fakta innan vi beslutar om åtgärder. Det är viktigt att även känna till och diskutera konsekvenser av åtgärder inte bara för oss själva utan

även för andra. En kommunikationsplan bör göras och det bör fastställas med vilken målgrupp vi ska kommunicera. Vad vill vi att de ska känna och göra? Det gäller också att ha ordning på olika nivåer – strategisk och operativ- och inte blanda ihop dem.



# Köping

## Dessa deltog

Vård-och omsorgschef, myndighetschef, utvecklare, miljö- och kvalitetsutvecklare, MAS, utredare, ekonom/controller, ekonom, utredare, personalstrateg och nämndsekreterare/kommunikatör.

## Detta var vårt problem

Resultatet i Öppna jämförelser visade att vi behövde arbeta med inflytande-frågor. Vi ville förbättra våra brukares upplevelse så att de känner inflytande och delaktighet även när de bor på särskilt boende.

## Detta har vi gjort

Genom oanmälda besök på särskilda boenden gjorde vi observationer och intervjuer med brukare och personal. Det utarbetades värdighetsgarantier med handlingsplan som presenterades för beslut i nämnden. Rutiner kring kontaktmannaskap och synpunkts- och klagomålshantering inventerades. Syftet var att hitta ett enhetligt och enkelt arbetssätt för personalen så att dessa viktiga kanaler för inflytande och delaktighet ska fungera väl.

## Det här blev resultatet

Ledningen kom närmare verksamheten och arbetssätten genom bl a besöken på boendena. Ett mer gemensamt tänkande kring arbetssätt och rutiner har börjat utvecklas. Internkommunikationen har förbättrats bl a genom att en enkel broschyr med information om värdighetsgarantier, kontaktman och rätten att lämna synpunkter/klagomål har utarbetats.

## Detta har vi lärt oss

Det är bättre att välja ett mindre område och sedan göra påbyggnadsprojekt än att försöka ändra många saker samtidigt. Det är viktigt och givande att arbeta med värdefrågor som inflytande och känsla av delaktighet men det är svårt att mäta. Det var värdefullt att använda ett praktiskt projekt som form för att hitta ett bra och fungerande arbetssätt för förvaltningsledningen.



# Malmö stad, stadsdels- områdesförvaltning Söder

## Dessa deltog

Två avdelningschefer, fyra enhetschefer, MAS, socialt ansvarig samordnare, två utvecklingssekreterare, två ekonomer och HR-konsult.

## Detta var vårt problem

Frågan är hur vi kan skapa en organisation som möjliggör ett salutogent förhållningssätt och hur vi får nöjdare brukare och vilka krav detta ställer på det interna ledningsarbetet i en ny organisation.

## Detta har vi gjort

Genom intervjuer med brukare och självskattning av medarbetare tog stödfunktionen fram hård- och mjukdata som presenterades i ledningsgruppen. Återkoppling skedde till berörda hemtjänstgrupper som fick i uppdrag att återkoppla förbättringsförslag till ledningsgruppen.

## Det här blev resultatet

Vi har genom SWOT-analys identifierat ledningsgruppens och stödfunktionernas styrkor, svagheter, möjligheter och hot och därefter beslutat oss för att följa upp resultatet regelbundet på våra ledningsgruppsmöten.

## Detta har vi lärt oss

Förankring av projekt i verksamheten ska vara grundlig och tid avsätts med berörda chefer och medarbetare kring syftet med projektet. En grundligare analys av fakta ska vidtas innan åtgärder sätts in. Uppföljning och analys av resultat ska göras innan nya åtgärder vidtas. Årshjul och aktivitetslistor ger struktur och systematik. Att tydliggöra ansvar och skapa bättre struktur är andra lärdomar.



# Mellerud

## **Dessa deltog**

Socialchef, två sektorchefer, MAS/utvecklare, ekonom och nämndsekreterare.

## **Detta var vårt problem**

Oro hos boende i särskilt boende tar sig uttryck i att några ringer och larmar mycket utan att invänta svar på tidigare larm. Detta upplevs som en belastning av personalen. Vi ville få till stånd ett bättre samspel och bemötande med boende för att minska oron och öka tryggheten hos dem.

## **Detta har vi gjort**

Vår plan var att först intervjua boende med stöd av en enkätundersökning. Intervjuerna skulle genomföras av personal från en annan verksamhet. Därefter skulle personalen få utbildning i arbetsmetoden Motiverande samtal.

## **Det här blev resultatet**

Vi gjorde en planering av projektet men kunde inte genomföra detta.

## **Detta har vi lärt oss**

Att genomföra förändringsarbete är svårt och kräver en god plan, tydliga syften och tydlig uppföljning. En kommunikationsplan som anger vem, när, vilka och varför är viktigt. Tydliga roller och vikten av att använda stödfunktionerna är andra lärdomar. Det står klart att framtidens socialtjänst kommer att ställa krav på en annan typ av ledarskap än det som funnits hittills.



# Simrishamn

## Dessa deltog

Socialchef, fyra verksamhetschefer, ekonom, MAS och planerings- och utredningssekreterare.

## Detta var vårt problem

Det fanns behov av att öka måluppfyllelsen av för brukare/klienter beviljade/ beslutade insatser.

## Detta har vi gjort

Tre förbättringsteam tillsattes på tre enheter – missbruksvård för vuxna, daglig verksamhet och korttidsboende. Behov av förändringar identifierades och förändringar genomfördes. Gemensamt för de tre enheterna var att involvera klienten/brukaren på ett tydligare sätt i genomförandet av insatsen och att diskutera och beskriva målet på ett mer konkret sätt. Alla som på olika sätt arbetar med klientens/brukarens genomförande har en gemensam syn och gemensam dokumentation.

## Det här blev resultatet

Vi hann inte ända fram och har inte hunnit utvärdera de förändringar som gjorts. En del av förbättringsteamerna har fortsatt och fördjupat sitt arbete.

## Detta har vi lärt oss

Parallellprocesserna i förändringsarbete mellan ledning/arbetsgrupper och personal/klienter/brukare har blivit tydliga. Den viktigaste lärdomen är behovet av tydligt ledarskap som också kan förmedlas ut. Tydlig struktur för förbättringsarbete är nödvändig för att kunna visa konkreta resultat. Klara roller mellan ledning och stöd är en del av en sådan struktur.



# Sjöbo, vård- och omsorgsförvaltning

## Dessa deltog

Förvaltningschef, tre verksamhetschefer, administrativ chef, MAS, ekonom och HR-specialist.

## Detta var vårt problem

För sju år sedan infördes ett femtiotal omsorgshandledare för att uppfylla visionen ” Ett gott liv varje dag” och vi ville veta om de fortfarande är aktiva.

## Detta har vi gjort

Enkätundersökningar till medarbetare, omsorgshandledare, enhetschefer och kunder genomfördes. Dessa visade att kunden upplevde sig ha ett gott liv men medarbetarna var något tveksamma till nyttan med visionen. Cheferna kände sig osäkra i stödet och uppdragen till omsorgshandledarna. Ett omtag gjordes och det klarlades vad som egentligen menas med omsorgshandledarrollen och vad den syftar till. Beslut har tagits att rollen måste göras mer känd hos kunden.

## Det här blev resultatet

Vi har påbörjat utbildningar för både nya och befintliga omsorgshandledare. Alla enhetschefer får också utbildning och stöd i sitt i ledarskap. En temadag för alla medarbetare med kundfokus planeras.

## Detta har vi lärt oss

Vi kan vara stolta över att vår vision lever men man måste påminna om den och arbeta med den kontinuerligt. Kunden och bemötandet måste få ännu större fokus. Fakta, mätning och uppföljning är ganska lätt och måste användas mer i ledningsarbetet. Vi måste bli bättre på kommunikation på alla nivåer från medarbetare till kund och på att strukturera ledningsgruppens arbete.





# Sjöbo, individ- och familjeomsorg

## Dessa deltog

Verksamhetschef, två enhetschefer, administrativ chef, utredningsstrateg och HR-specialist.

## Detta var vårt problem

Det fanns en försämrad tillgänglighet till förebyggande och tidiga insatser samtidigt som trycket på remissärenden som kunnat aktualiserats tidigare hade ökat.

## Detta har vi gjort

En aktivitets-/verksamhetsplan utformades utifrån mätningar och analyser på olika nivåer. Relevant statistik har tagits fram, synpunkter har inhämtats från brukarna och såväl medarbetare som ledning har arbetat med planen.

## Det här blev resultatet

Olika delprojekt har startats utifrån framarbetade förändringsidéer. Så här långt är resultaten ökad tillgänglighet vid förstabesök när brukaren söker själv, personella resurser används mer effektivt utifrån uppdraget och behov, informationsmaterial/kanaler är under framarbetande och en långtgående planering för öppnande av Familjecentral finns.

## Detta har vi lärt oss

Resultat uppnås bäst när vi utgår från befintlig kunskap; vetenskaplig, vår egen och brukarnas kunskaper. Vi behöver enhetligt registrera, mäta, följa upp och dokumentera för att förstå om vi gör rätt saker. Ett fortsatt utvecklingsarbete kräver samverkande kompetenser och resurser.



# Sollefteå

## **Dessa deltog**

Förvaltningschef, två verksamhetschefer, administrativ chef, socialt ansvarig samordnare, förvaltningsekonom, ekonom, verksamhetsutvecklare och MAS.

## **Detta var vårt problem**

Vi hade uppmärksammat brister i kvalitet och kvantitet i våra genomförandeplaner.

## **Detta har vi gjort**

Vi gjorde en nulägesanalys med syfte att få en tydligare bild av problemets omfattning. Ett första deluppdrag formulerades av ledningsgruppen till stödfunktionerna som innebar att insamla faktaunderlag och genomföra stickprovsundersökningar. Resultatet analyserades och en vision skapades. Därefter har nya uppdrag formulerats och genomförts.

## **Det här blev resultatet**

Arbetet pågår. Vi är inte i mål ännu.

## **Detta har vi lärt oss**

Vi har en högre grad av brukar/klientfokus. Rollerna mellan ledning och stöd har blivit tydligare och det är bättre struktur och ordning på våra möten. Vi har lärt oss att ge uppdrag och tränar på att göra dem tydliga och avgränsade. Vikten av att vara uthållig, skapa tydliga mål och analysera är andra lärdomar vi fått.



# Södertälje

## Dessa deltog

Socialdirektör, bitr socialdirektör, områdeschefer, ekonomichef, kvalitetschef, verksamhetscontrollers, MAS, kompetensstrateg, kommunikatör och statistikstrateg.

## Detta var vårt problem

En del av de framtagna värdighetsgarantierna omfattar utfästelser avseende trygghet. Ledningen har dock identifierat brister i hemtjänstprocessen så tillvida att den inte fungerar effektivt och inte levde upp till målen för tryggt hemtjänst. Brister fanns i hela kedjan från inaktuella biståndsbeslut till användandet av genomförandeplaner och bristande samordning mellan myndighet och utförare. Målet blev att utifrån värdighetsgarantiernas tydliga brukarfokus förbättra hemtjänstprocessens alla delar.

## Detta har vi gjort

Analysgrupper tillsattes med uppgift att förbättra rutiner och uppföljning av beslut, förbättra samordning och användning av genomförandeplaner. En kommunikationsplan skapades utifrån socialtjänstens vision. Därefter låg fokus på att skapa en struktur för uppföljning av efterlevnaden av de lokala värdighetsgarantierna.

## Det här blev resultatet

En metod för uppföljning av värdighetsgarantierna togs fram och nu genomförs telefonintervjuer med tio brukare per månad och hemtjänstområde. Ett pilotprojekt har startats där förbättrad samverkan mellan myndighet och utförare står i fokus i syfte att brukaren ska få ett välgrundat beslut utifrån sina behov.

## **Detta har vi lärt oss**

Inledningsvis hamnade vi för långt från brukarperspektivet. Vi lärde oss att arbeta tillsammans utifrån de kompetenser vi har inom ledningsgruppen och staben. Det gäller att undvika breda generella målformuleringar som inte är mätbara. Operationalisering är en viktig nyckel. Det är en utmaning att behålla fokus och långsiktighet i förbättringsarbetet.



# Timrå

## Dessa deltog

Förvaltningschef, bitr förvaltningschef, fyra verksamhetschefer, ekonom, IT-strateg, MAS och HR-strateg.

## Detta var vårt problem

Sedan arbetsförmedlingen övertog huvudansvaret för etablering av nyanlända har integrationsenheten upplösts och den personal som arbetat med frågan minskat från 17 personer till 2 personer. Under 2013 har kommunen arbetat med att hitta roller för den personal som arbetat med nyanlända. Den gemensamma känslan är dock att det fortfarande återstår mycket arbete för att hitta rätt. Det finns också en undran hur de nyanlända upplever mottagandet.

## Detta har vi gjort

Vi har genomfört en enkätundersökning om mottagande, bostadsförsörjning och samhällsorientering bland 13 nyanlända under 2013. Svar har inkommit från fyra män och två kvinnor. En processkartläggning har genomförts för att tydliggöra kommunens och socialförvaltningens ansvar i etableringen och för att synliggöra hur vi arbetar idag.

## Det här blev resultatet

Enkäten gav en uppfattning om och en referenspunkt till hur de nyanlända upplever mottagandet i kommunen. Processkartläggningen ger en grund för skapande av rutiner och förtydligande kring ansvar och uppdrag internt och externt. Förbättringsområden har identifierats och en handlingsplan skapats för fortsatt arbete kring etableringen av nyanlända.

## **Detta har vi lärt oss**

Det är viktigt att ägna tid åt att fundera på problemet och inhämta underlag som ger grund för en god analys. Stödfunktionernas delaktighet ger styrka och vikten av deras delaktighet har lyfts fram. Det är viktigt med förankring av utvecklingsarbetet i organisationen. Den kanske viktigaste lärdomen är att brukarens fokus flyttats fram i verksamheten.



# Tomelilla

## Dessa deltog

Socialchef, två avdelningschefer, tre enhetschefer och MAS.

## Detta var vårt problem

Lokala mätningar visade att delaktighet vid upprättande av genomförandeplaner inom hemsjukvården var eftersatt vilket bekräftades med råge av Öppna jämförelser.

## Detta har vi gjort

Tre förbättringsteam skapades inom IFO/öppenvård, äldreomsorg, socialpsykiatri/LSS som gjorde baslinjemätning av ifyllda genomförandeplaner och kunde konstatera att det var mycket bristfällig dokumentation kring delaktigheten. Teamen presenterade sina resultat för ledningsgruppen och började fundera på vad som kan bli bättre och hur.

## Det här blev resultatet

Inom socialpsykiatrin ska två frågor ställas till brukarna om de upplever att de har haft inflytande över den hjälp de behöver och om det är någon skillnad på detta sätt att upprätta en genomförandeplan. Inom LSS ska personen själv få formulera sina önskemål. Samtliga deltagande vid upprättandet av genomförandeplanen får sammanfatta hur de tolkat att personen vill ha det i de fall de inte själva kan kommunicera. Inom IFO/öppenvård har genomgången av genomförandeplanerna väckt nya frågor och det finns tankar på att se över rutinerna för att upprätta genomförandeplaner. Inom äldreomsorgen ser man över hur den enskildes delaktighet kan dokumenteras bättre och de egna mätningarna ska ses över för ökad tydlighet och relevans. I november ska samtliga team redovisa hur nya rutiner ska implementeras i respektive verksamhet.

## **Detta har vi lärt oss**

Vi valde ett utvecklingsområde som var angeläget och i stort behov av förbättring. Det kan konstateras att det finns stor kompetens och klokhet bland medarbetarna och att vi inte måste göra allt själva. God ordning, att ha på fötterna genom att mäta, analysera och testa samt att använda stödprocesserna på ett bättre sätt är andra lärdomar. Vi har mycket kvar att lära om processen.





# Torsås

## **Dessa deltog**

Bitr socialchef, åtta områdeschefer, controller och utredare/MAS.

## **Detta var vårt problem**

Genomförandeplaner blev inte gjorda inom rimlig tid och brukarna upplevde inte delaktighet. Det var oklart vem som hade ansvar för att genomförandeplanerna gjordes.

## **Detta har vi gjort**

Det har skapats en rutin för när och av vem genomförandeplaner ska göras. Det görs regelbundna uppföljningar av nya verkställda insatser och aktuella genomförandeplaner genom bl a intervjuer. I ett årshjul sker en regelbunden återkoppling till nämnden angående resultatet.

## **Det här blev resultatet**

Det har väckts intresse hos omsorgspersonalen och det har blivit tydligare vem som har ansvar och när och varför genomförandeplaner ska upprättas. Planen är ett levande dokument som ska användas i vardagen.

## **Detta har vi lärt oss**

Vi har ett brukarfokus och har insett att det är viktigt med statistik och regelbundna uppföljningar för att kunna jämföra om man blir bättre eller inte. Ansvarsfördelningen måste vara tydlig och det måste finnas ett teamarbete med alla involverade som ska ha tillräcklig utbildning för uppdraget. Det gäller också att ställa frågan ”varför” minst fem gånger innan vi ändrar på något.



# Tranemo

## Dessa deltog

Sektionschef, tre funktionschefer, systemförvaltare, utvecklingsledare och MAS.

## Detta var vårt problem

Vi ville finna former för att förbättra bemötandet till den enskilde medborgaren avseende: Tillgänglighet (*Vi vill att medborgaren känner att han/hon får kontakt med oss när de behöver*), Kommunikation/Delaktighet (*Vi vill att medborgaren känner att vi tar tillvara på deras synpunkter/åsikter*), Information (*Vi vill att medborgaren får begriplig information som ger svar på hans/hennes frågor*).

Våra resultat i KKiK (Kommunens Kvalitet i Korthet) inom dessa områden visar på utvecklingsbehov.

## Detta har vi gjort

Hemsidan är uppdaterad och det finns ett förbättringsteam tillsatt för att göra kommunikationen inom myndighetssidan tydligare. Vi har bjudit in medborgarna till dialoger kring värdegrundsgarantier, trygghetsboende, information och service m.m. Vi har aktivt arbetat för att sektionen på ett positivt sätt ska beskrivas i press.

## Det här blev resultatet

Vi har i stora delar lyckas med att få positiv pressbevakning och även fått in egna artiklar i lokalpressen. Hur vi lyckats när det gäller bemötande och upplevelse av tillgänglighet och information kommer att visa sig i KKiK-mätningarna 2014.

## **Detta har vi lärt oss**

Arbetet har bitvis varit ansträngande och har tydliggjort betydelsen av tillgängliga stödfunktioner i högre grad än vad som varit möjligt hos oss. Arbetet har även uppmärksammat att det finns behov av att tydliggöra roller och ansvarsfördelning mellan chefs- och stödfunktioner.



# Uppsala , barn och ungdom

## **Dessa deltog**

Myndighetschef, sju enhetschefer, två samordnare och en administratör.

## **Detta var vårt problem**

Utredningstiden för barn och ungdomar var i genomsnitt 4,2 månader medan lagen föreskriver max 4 månader. Barn fick vänta 22 dagar i snitt efter beslut om utredning innan de fick en första kontakt med utredande socialsekreterare. Vi ville förkorta denna tid.

## **Detta har vi gjort**

Medarbetare från våra nio enheter engagerades och totalt gjordes 13 fiskbensanalyser för att komma åt problemet. Medarbetarna utsåg själva förbättringsambassadörer som nu utgör förbättringsteam. En mängd förbättringsidéer testades. Vi upptäckte att bara genom att prata om utredningstider sätts ljuset på problemet och det blir bättre.

## **Det här var resultatet**

Av de ca 3 300 årliga anmälningar får idag tre fjärdedelar besked om det blir utredning eller ej inom 14 dagar vilket är en klar förbättring. Tiden för utredning har minskat till i snitt 3,8 månader.

## **Detta har vi lärt oss**

Det gäller att ställa fortsatta krav på ledningen att arbeta för ett hållbart utvecklingsarbete och ha en öppnare dialog mellan enheterna. Rutinerna har blivit mer lika i utredningsenheterna och det finns mycket som gruppen själv kan påverka.



# Uppsala, försörjningsstöd

## **Dessa deltog**

Uppdragschef, verksamhetschef, bitr verksamhetschef, tre enhetschefer, controller och strateg.

## **Detta var vårt problem**

Vi hade många personer som var långvarigt beroende av försörjningsstöd och i många ärenden visste handläggaren inte tillräckligt om den enskildes behov och förutsättningar.

## **Detta har vi gjort**

Vi organiserade arbetet i team med gemensamt ansvar för alla ärenden. Den utredande socialsekreteraren behåller ärendet. Det genomförs systematiska och regelbundna ärendegenomgångar med gruppleddare.

## **Det här blev resultatet**

Kontinuiteten ökade liksom kunskapen om klienten. Alla som är arbetslösa får en arbetsmarknadsinsats i samarbete med Arbetsförmedlingen. Sjuk-skrivna får insatser i samarbete med Försäkringskassan (projekt IMPULS) och alla klienter har en handlingsplan.

## **Detta har vi lärt oss**

Vi har lärt oss att ”teambuilding” ger bra interna diskussioner och att det är värdefullt med inspiration och tips från andra kommuner. Det gäller att skapa tid för utvecklingsarbetet på hemmaplan.



# Vaggeryd

## **Dessa deltog**

Förvaltningschef, två områdeschefer, verksamhetsutvecklare och systemansvarig.

## **Detta var vårt problem**

Vi ville förbättra inflytande och påverkansmöjligheter för brukarna. Kommunens socialtjänst präglas av hög personalomsättning vilket försvårar detta.

## **Detta har vi gjort**

För att få underlag för förbättringsarbetet har brukarna intervjuats. Då har det framkommit att personalen upplevs som osäker men också att de är bra på att lyssna och inger förtroende.

## **Det här blev resultatet**

Mot bakgrund av svaren har vi bl a utformat platsannonserna på ett sätt som tilltalar personer som vill arbeta på ett delvis annorlunda sätt.

## **Detta har vi lärt oss**

Vi ska lägga ihop årshjulet och förbättringshjulet, skapa standard av det som fungerar, göra till rutin att prova nytt, utvärdera och kommunicera.



# Vimmerby

## Dessa deltog

Socialchef, tre verksamhetschefer, myndighetschef, personalsamordnare/enhetschef, controller, MAS, förvaltningssekreterare, förvaltningsassistent, ekonomiadministratör, IT-samordnare och kvalitetssamordnare.

## Detta var vårt problem

Vårt problemområde är våld i nära relationer. Enligt flera källor- Öppna jämförelser, Socialstyrelsens tillsyn och individuella berättelser- saknar vi metoder och rutiner för att identifiera våldsutsatta bland våra brukare.

## Detta har vi gjort

Vi har satt upp två mål för vårt arbete. Dels ska vi hitta fler kvinnor som är utsatta för våld i nära relationer, dels ska de kvinnor vi hittar uppleva att de får hjälp och stöd i sin situation.

## Det här blev resultatet

Vi har börjat mäta hur många kvinnor som tar kontakt med individ- och familjeomsorg för sin våldsutsatthet. Kontakten ska också följas upp med frågor från socialsekreteraren om de upplevt att de fått hjälp och stöd. Ett förbättringsteam har tillsatts med uppdrag att ta fram metoder och rutiner för att identifiera våldsutsatthet bland våra brukare och ge dem hjälp och stöd. Vi har gjort en kommunikationsplan och arbetat med flera olika informationskanaler.

## Detta har vi lärt oss

Det är viktigt att ta fram fakta och underlag för en nulägesbeskrivning. Det gäller att fördela arbetsuppgifterna på ett ändamålsenligt sätt inom stödfunktionen så att ledningsgruppen efter ett genomarbetat förslag kan fatta beslut.



# Värnamo, medborgarförvaltningen

## Dessa deltog

Förvaltningschef, tre sektionschefer, kvalitetsutvecklare, ekonom och systemadministratör.

## Detta var vårt problem

I Värnamo kommun har försörjningsstödet ökat kraftigt under senare år. Vi vet att barn i familjer som får försörjningsstöd har en ökad risk att själva hamna i försörjningsstöd när de blir vuxna. Vårt utvecklingsarbete handlade om att få fler i arbete.

## Detta har vi gjort

Inom Jobb Center Vuxna har deltagarna fått arbeta med jobbsökaraktiviteter, CV-skola och fått hjälp med att skriva personligt brev. Detta har gjorts med stöd av jobbcoacher. Gruppverksamhet och SFI är andra insatser som erbjudits och genomförts. Efter semestern har ett kartlägningsarbete påbörjats enligt instrument X som är ett instrument för att få ett underlag inför bedömningen av rätt till ekonomiskt bistånd. Vidare har kommunen beslutat om att erbjuda försörjningsstödstagare ett välfärdsjobb i kommunen, vilka bekostas av medel från försörjningsstödsbudgeten samt budgeten för flykting-specifika medel.

## Det här blev resultatet

Sedan augusti 2013 har 27 personer anställts i ett välfärdsjobb med stöd av statliga medel från Arbetsförmedlingen. Utöver det har ett antal ungdomar anställts. För närvarande är 15 ungdomar i arbete inom Värnamo Arbetsmarknadscenter. Målet med denna typ av anställning är totalt ca 80. Utöver välfärdsanställningarna har Värnamo arbetsmarknadscenter ytterligare ca 50 anställda med olika stöd från Arbetsförmedlingen.



Av de ca 110 ungdomar som varit inskrivna hos Jobb Center Unga har ungefär hälften fått ett reguljärt arbete vilket är ett mycket bra resultat då målgruppen är ungdomar som står långt ifrån arbetsmarknaden. Många av dessa saknar slutbetyg eller har brister i sina betyg, både från grund- och gymnasieskola.

I Leda för Resultat har vi även arbetat med tolkförmedlingen som hade problem med sin verksamhet. I den delen har resultatet förbättrats reellt, både kvalitativt och kvantitativt. Det har bidragit till både nöjdare medarbetare och kunder och lett till fler tolkuppdrag.

### **Detta har vi lärt oss**

Vi har lärt oss att prioritera förarbetet och analysen innan åtgärder börjar vidtas. Dialog mellan stöd och ledning, att ta tillvara varandras kompetenser och att ha regelbundna strategimöten är också viktigt.



# Värnamo, omsorgsförvaltningen

## Dessa deltog

Omsorgschef, bitr omsorgschef, fyra sektionschefer, kostchef, MAS, IT-utvecklare, organisationsutvecklare, ekonom och kvalitetssekreterare.

## Detta var vårt problem

Vi har arbetat med korttidsboende inom funktionsstöd och äldreomsorg. Problemet var att våra brukare blir kvar för länge på korttidsboendet och att dessa platser inte används som det var tänkt.

## Detta har vi gjort

Vi har genomfört åtta träffar med funktionsnedsatta och en enkät har gått ut till brukarna i samarbete med brukar- och intresseorganisationer. Inom äldreomsorgen har tre träffar genomförts.

## Det här blev resultatet

För funktionsnedsatta är behovet tydligt och kommer underifrån. Det har varit svårare med förändringsarbetet inom äldreomsorgen. Här krävs ett helt nytt arbetssätt av personalen och de har inte upplevt behov av detta. Arbetet har inte varit så lätt, det har rått förvirring kring kommunikationsplan, det är svårt med struktur och det finns ingen vana att arbeta med mätbara mål.

## Detta har vi lärt oss

Vi tror att vi vet vad brukarna vill men så är det inte. Att stanna upp och reflektera, tillämpa ett processtänkande och att använda årshjulet i planeringen är lärdomar vi gjort.



# Ånge

## Dessa deltog

Socialchef, fyra verksamhetschefer, MAS, verksamhetutvecklare och ekonom.

## Detta var vårt problem

Ånge kommun hade stadigt försämrat kontinuiteten inom hemtjänsten. Hösten 2013 var det i genomsnitt 21 personal som besökte en brukare med insats två gånger per dag eller mer under en 14 dagars period. Vi ville förbättra kontinuiteten och målet var att minska antalet personal till 14 vilket är genomsnittet i riket.

## Detta har vi gjort

Alla hemtjänstgrupper besöktes och fick information om resultat och vad vi ville uppnå med vårt förbättringsarbete. Även andra berörda, TES-planerare och bemanning fick information. Vi började mäta varje månad och följde även sjukfrånvaron i varje område. Mätningarna innehöll spridningsmått, hur många som har fått hjälp, hur många av dessa som fått hjälp 2 gånger eller mer och hur många som har dubbelbemanning. Ett större hemvårdsområde har delats och vi arbetar aktivt med att skapa rutiner kring kontaktmannaskapets roll och uppgift, kring TES-planering och bemanning för att anpassa till en bättre kontinuitet. Ett förbättringsteam fortsätter arbetet – sakta men säkert.

## Det här blev resultatet

Vi är ännu inte i mål men snittet i juli var 16 personal som besökte brukare med insats minst två gånger per dag. Dock finns skillnader mellan de olika hemtjänstgrupperna.

## Detta har vi lärt oss

Det gäller att sätta ett mål, skapa tydlighet i vem som gör vad, engagera berörda personalgrupper, ta lärdom av andra med goda resultat och kommunicera ofta och mycket. Framför allt gäller det att inte ge upp!



# Örnsköldsvik

## Dessa deltog

Förvaltningschef, sex avdelningschefer, kvalitetsledare, MAS, personalchef och ekonomichef.

## Detta var vårt problem

Det saknades en samlad bild av arbetet med genomförandeplanering inom kommunens välfärdsförvaltning. Resultat från bl a interna kontroller och egenkontroller visade att det fanns en utvecklingspotential för att bl a öka brukarnas/klienternas delaktighet och inflytande i genomförandeplaneringsprocessen.

## Detta har vi gjort

Tre pilotprojekt med genomförandeplanering i fokus har genomförts med inriktning på att öka delaktighet och inflytande. Mätningar av andel aktuella genomförandeplaner samt processkartläggning av genomförandeplaneringsprocessen har genomförts. En samlingsrutin för processen och två frågeformulär för att underlätta egenkontroll kopplade mot nämndernas resultatmått har utarbetats och förankrats bland berörda chefer. Andel aktuella genomförandeplaner ingår i nämndernas tertiäraluppföljningar.

## Det här blev resultatet

Arbetsättet har införlivats i förvaltningens ledningssystem för det systematiska kvalitetsarbetet (SKA). Ett arbetsätt har skapats för att löpande följa upp brukarens delaktighet och inflytande i genomförandeplaneringsprocessen. Frågeformulär ska användas i samband med genomförandeplanering och uppföljningsträffar. Välfärdsförvaltningen är på väg att få en samlad bild av genomförandeplaneringen inom förvaltningen.

## **Detta har vi lärt oss**

Ledningsgruppen har fått ett mer enhetligt sätt att leda för resultat med brukaren i fokus. Förbättringsarbete behöver inte vara komplicerat. Det är viktigt att ha tydliga roller och ansvar. Kunskapen om att arbeta med fokus på förbättrad kvalitet leder till effektivitet och bättre ekonomi har stärkts. Medvetenheten om vikten av kommunikation och kommunikationsplaner har ökat. Kunskapen om vad vi behöver förbättra för att nå en evidensbaserad praktik samt behovet av att arbeta mer systematiskt med förbättringsarbete har också ökat.



# Östersund

## Dessa deltog

Förvaltningschef, bitr förvaltningschef, två områdeschefer, försörjningschef, ekonomichef, kvalitetssamordnare och placeringssamordnare.

## Detta var vårt problem

Kommunen har många och dyra placeringar av barn, ungdomar och vuxna utan att veta om dessa är de bästa för den enskilda individen. Det saknas nationella mätinstrument för hur man följer upp placeringar. Målet för utvecklingsarbetet inom LfR var att fokusera på placeringarna så att de är av rätt kvalitet med avsedd effekt för den enskilde och med ett varaktigt resultat över tid.

## Detta har vi gjort

Vi valde att samla kunskap och information om två olika grupper och två olika metoder för uppföljning. Den ena gruppen bestod av missbrukande blivande mödrar och den andra av ungdomar i åk 7–9 som åren 2011–13 varit placerade. För den första gruppen har FOU-enheten anlåtats för att intervjua totalt 11 blivande mödrar och några fäder om deras erfarenheter av kontakten med socialtjänsten och andra aktörer. Genom dessa svar har vi fått ett brukarperspektiv som kommer att hjälpa oss att i framtiden kunna placera på ett för individen mer värdefullt och effektivt sätt. Den andra målgruppen kommer handläggare inom den befintliga organisationen att följa upp med avseende på utbildningsmålen, dvs om skolresultaten förändrats positivt som en följd av placeringen.

## Det här blev resultatet

Vi har funnit en plattform för uppföljning av placeringar som kommer att kunna användas inom många områden. Modellen fungerar för nationell jämförelse och en förståelse för vikten av att se till forskning och erfarenhet. Vi har tydliggjort för oss själva att problemformuleringen är väl avgränsad samt att tidplanen för problemet är rimlig.

## **Detta har vi lärt oss**

Att avgränsa problemet är viktigt liksom att systematiskt och strukturerat omvärldsbevaka hur andra kommuner gör. Deltagande parter måste ha en samsyn om problemet. Kommunikation med berörda aktörer, samt att en plan för specifika händelser/aktiviteter tas fram och att en mötesstruktur skapas är viktigt.







## Leda för Resultat IV

---

### Korta sammanfattningar av deltagande kommuners utvecklingsarbeten, 2013–2014

I denna skrift kan du ta del av korta sammanfattningar av utvecklingsarbeten som gjordes i utvecklingsprogrammet Leda för Resultat 2013–2014.

Programmet vänder sig till ledningsgrupper och stödfunktioner i socialtjänsten och ska bidra till att utveckla den samlade ledningsfunktionens förmåga att leda och styra mot resultat med moderna kvalitetsmetoder. Programmet fokuserar på socialtjänsten som helhet.

I programmet deltog 32 kommuner som har arbetat med att utveckla sin verksamhet och i skriften finns alla socialtjänstens områden representerade. Kommunerna är spridda från längst upp i norr till längst ner i söder och är både stora och små. Vår ambition är att sprida deras erfarenheter och inspirera till fortsatt utvecklingsarbete!

Beställ eller ladda ner på [webbutik.skl.se](http://webbutik.skl.se)

ISBN 978-91-7585-187-7



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting

Post: 118 82 Stockholm  
Besök: Hornsgatan 20  
Telefon: 08-452 70 00  
[www.skl.se](http://www.skl.se)