

K v a l i t e t s u t m ä r k e l s e 2
B e s t ä l l a r e n h e t e n ä l d r e
H ä s s e l b y V ä l l i n g b y s t a d s

Innehållsförteckning

Administrativa uppgifter	4
Inledning	4
Målgrupp.....	8
Beskriv hur ni arbetar med bemötandefrågor och förstärker en kultur där brukare är i centrum.....	8
Beskriv hur ni gör brukarna delaktiga, såväl på individ- som gruppnivå.....	9
Beskriv hur ni arbetar med jämställdhet och jämlikhet ur ett brukarperspektiv.....	10
Beskriv hur ni arbetar med att öka tillgängligheten i er verksamhet så att alla, oavsett funktionsförmåga, ska kunna ta del av den	10
Redovisa kortfattat resultaten från era brukarundersökningar. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid, och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen	11
Chef- och ledarskap	13
Beskriv din ledarskapsidé. Beskriv också konkret på vilket sätt den märks i ditt dagliga arbete	13
Redogör för hur du som ledare utvärderar och utvecklar ditt ledarskap	14
Beskriv hur du som ledare försäkrar dig om att medarbetarna är införstådda med verksamhetens syfte och mål och ser sin del i måluppfyllelse	15
Beskriv hur du som ledare skapar förutsättningar för och tar vara på intresse, engagemang och kompetens hos medarbetarna.....	16
Beskriv hur du som ledare skapar möjligheter för lärande i organisationen och hur ni arbetar med kompetensutveckling utifrån identifierade behov	17
Medarbetare	17
Beskriv vilken värdegrund/gemensamma förhållningssätt ni har i er verksamhet. Beskriv hur den/de förankras och märks i det dagliga arbetet	17
Beskriv hur ni arbetar med frågor kring jämställdhet och jämlikhet, utifrån ett arbetsgivarperspektiv.....	18
Beskriv hur ni arbetar för ett aktivt medarbetarskap, där medarbetare medverkar i utveckling av verksamheten	19
Redovisa kortfattat resultaten från den senaste medarbetarundersökningen. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid, och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen	20
Resultat och analys.....	22
Redovisa kortfattat resultat från förra årets uppföljningar av era mål i verksamhetsplanen och/eller andra betydande resultat, som visar på hur väl ni har lyckats i ert uppdrag att skapa	

önskat resultat för målgruppen. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid, och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen.....	22
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	26
Från mål till uppföljning	27
Beskriv processen, det vill säga hur det gick till när ni tog fram årets verksamhetsplan, vilka som deltog och vilka överväganden ni gjorde när ni bestämde era mål.....	27
Skriv era mål från verksamhetsplanen. Under varje mål ska ni skriva förväntat resultat, arbetssätt och hur ni avser att följa upp. Fokusera på de mål som avser er kärnverksamhet	28
Äldre har förtroende för enheten.....	28
Äldre upplever trygghet och utsätts inte för våld.....	29
Beställarenheten vägleder de äldre till en hållbar boendesituation.....	30
Beställarenheten verkar för att äldre har tillgång till tidigt förebyggande stöd	30
Den äldre har en rättssäker och jämställd biståndsbedömning.....	31
Beskriv hur er planering för årets uppföljning ser ut	32
Beskriv hur ni använder verksamhetens resurser så effektivt som möjligt för att nå era mål.	33
Utveckling	34
Beskriv hur ni utvecklar verksamheten utifrån era analyser av uppföljningar och resultat. Ge gärna konkreta exempel.....	34
Beskriv hur ni arbetar med att identifiera och minimera risker och sårbarheter i er verksamhet	34
Beskriv vilka utmaningar och möjligheter ni ser framöver i er verksamhet. Beskriv också hur ni planerar och arbetar för att möta dessa	35
Beskriv hur ni delar med er av era goda exempel. Beskriv också hur ni lär av andra och hur ni använder dessa kunskaper för att utveckla verksamheten. Ge gärna konkreta exempel.....	36

Administrativa uppgifter

Verksamhetens namn

Beställarenheten inom avdelningen för äldreomsorg

Verksamhetens chefs namn

Enhetschef Beatrice Winther samt biträdande enhetschefer Lana Mam-Aga och Terhi Kartano

Direkttelefonnummer till verksamheten och chefen

Enhetschef Beatrice Winther: 08-508 043 33, 076-120 43 33

E-postadress till verksamheten och till chefen

beatrice.winther@stockholm.se

Postadress och besöksadress

Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning

Besöksadress: Hässelby Torg 20-22 Box 3424 165 23 Hässelby

Antal anställda den maj 2020

40 anställda varav 33 tillsvidareanställda och resterande har tidsbegränsade vikariat för föräldralediga och tjänstlediga.

Inledning

Beställarenheten är en organisation som bygger på gott samarbete och arbete över gränserna. Vårt dagliga arbete präglas av stor tillit mellan chefer och medarbetare. Vår organisationsstruktur är teambaserad och vår utgångspunkt är att våra äldre medborgare ska få rätt insats i rätt tid. Våren 2020 har präglats av den rådande pandemin orsakad av Covid-19. För oss på Beställarenheten har det inneburit att vi har fått agera skyndsamt, tänka om och skapa nya arbetssätt. Detta har påverka olika delar i arbetet såsom besök hos de äldre, aktiviteter i verksamhetsplanen, avbokade handledning- och utbildningstillfällen samt arbete på distans. Trots stora förändringar och medföljande utmaningar fortsätter vårt arbete med oförändrat fokus, att våra äldre ska få sina behov tillgodosedda och känna trygghet.

Beställarenhetens verksamhet

Beställarenhetens uppdrag är att utifrån Socialtjänstlagen bidra våra äldre medborgare med stöd och insatser som de behöver i sin vardag. Detta för att de ska känna trygghet inför ålderdomen. Stödet ska utformas utifrån den äldres individuella behov och rätten till självbestämmande är grundläggande i vår biståndsbedömning. Vår enhet har även ett viktigt uppdrag att ge information till de äldre och deras anhöriga om vilka insatser som finns att söka, om förebyggande insatser samt att informera om exempelvis anpassning av bostaden

och anhörigstöd.

Vi möter drygt 2 500 personer varav cirka 1600 är kvinnor och 870 är män som har insatser från äldreomsorgen i Hässelby-Vällingby. Av dessa bor för närvarande 536 personer inom särskild boendeform avseende vård- och omsorgsboende samt servicehus. Övriga har beslut om hemtjänst, trygghetslarm, boendestöd, kontaktperson, sysselsättning, korttidsvård för avlastning och växelvård, ledsagning, hemvårdsbidrag, anhörigstöd och dagverksamhet. Vi utreder även cirka 500 färdtjänstansökningar per år som Färdtjänstnämnden fattar beslut om.

Styrande dokument

För att nå målen att personer över 65 år ska känna trygghet inför ålderdomen har vi lagar, förordningar och styrdokument. De lagar som är grundläggande för våra beslut är Socialtjänstlagen, Förvaltningslagen och Lagen om Riksfärdtjänst. Genom Socialtjänstlagen tar vi beslut om insatser som ger en skälig levnadsnivå till de äldre som vi möter. Lagarna kompletteras även av följande viktiga dokument:

- Föreskrifter och allmänna råd från Socialstyrelsen
- Enhetens verksamhetsplan
- Stockholm stads Vision 2040, Ett Stockholm för alla
- Stockholms stads budget
- Stockholms stads riktlinjer för handläggning inom socialtjänstens äldreomsorg
- Enhetens ledningssystem och rutiner för verksamheten
- Metodhandledning för biståndshandläggare inom äldreomsorgen
- Ramtid för hemtjänst - anvisningar och stödmaterial
- Riktlinjer för ärendeansvar mellan stadsdelsnämnderna
- Beställarenheten äldreomsorgs rutiner och arbetssätt för våld i nära relationer
- Samverkansavtal med fackliga organisationer
- Gemensamma riktlinjer i samverkan vid utskrivning från slutna hälso- och sjukvård

Viktiga lagar och styrdokument för vårt arbete är bland annat Arbetsmiljölagen, Arbetstidslagen, kollektivavtal samt stadens handlingsplan för en förbättrad arbetssituation för socialekreterare, biståndshandläggare och övriga medarbetare inom socialt arbete.

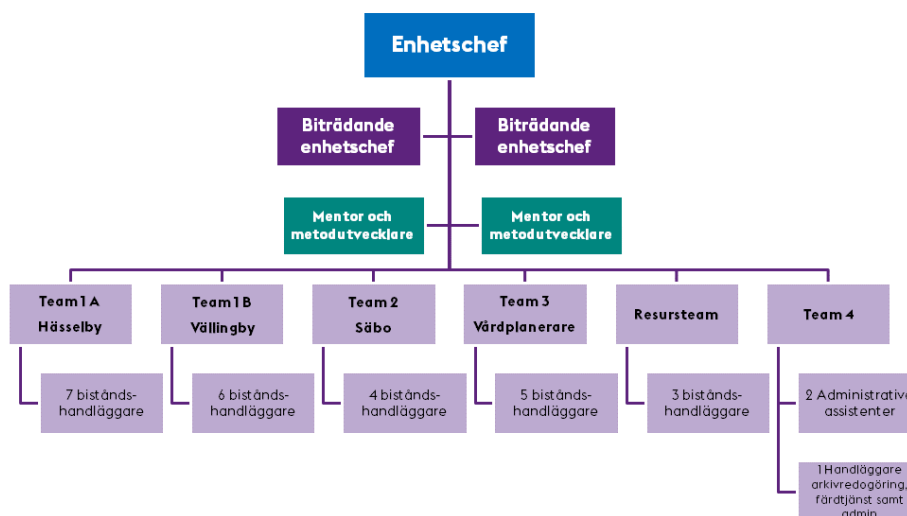
Organisations- och ledningsstruktur

Beställarenheten består av 33 fasta tjänster totalt och leds av en enhetschef och två biträdande enhetschefer. På Beställarenheten arbetar främst biståndshandläggare men även

administratörer. Biståndshandläggare och chefer har socionomutbildning eller motsvarande likvärdig utbildning såsom; Beteendevetare, sociolog, personalvetare samt statsvetare. Administratörer har gymnasiekompetens eller administrationsekonomisk utbildning. Av 40 anställda medarbetare är 35 kvinnor och fem män.

Enheten har två mentorer och metodutvecklare vars uppdrag är att ge stöd och introduktion för nyanställda samt att vara stöd till samtliga biståndshandläggare i det dagliga arbetet. Inom metodutveckling handlar det om att tillsammans med cheferna utveckla ledningssystemets rutiner, metoder och intern utveckling för samtliga medarbetare. För att nå våra mål och åtaganden har vi utarbetat en organisation och arbetssätt för att möjliggöra ett ledarskap som är tillgängligt med tydligare återkoppling, feedback och uppföljning. Detta genom att varje chef ansvarar för sina egna team vilket ger förutsättning för medarbetarna att kunna handlägga ärenden på ett rättssäkert sätt. Biståndshandläggare, administratörer samt handläggare är fördelade i team enligt nedan.

Beställarenhetens organisationskiss



Team 1: Hemmahandläggarteamen ansvarar för hemtjänst och övriga insatser i ordinarie bostad.

Team 2: SÄBO-teamet handlägger ansökan om särskilt boende.

Team 3: Vårdplaneringsteamet handlägger ärenden vid utskrivning från slutenvård samt deltar vid SIP.

Team 4: Handlägger och administrerar fakturor, avgiftsbeslut och färdtjänstansökningar.

Resursteam: Ansvarar för handläggning av insatser i servicehus samt stöttar hemmahandläggare och vårdplanerare.

Begreppsförklaringar

Äldre Direkt: Kontaktcenter dit äldre kan vända sig för frågor om stadens verksamhet och service.

Dialogsamtal: Enskilda möten mellan medarbetare och dennes närmaste chef. Syftet med dialogsamtalet är att chef och medarbetare ska gå igenom hur arbetsituationen ser ut, om medarbetaren behöver stöd i något eller har förslag på förbättring i arbetssättet.

AMI-index: AMI står för aktivt medskapandeindex och är ett mått som används för att visa på starka sidor inom medarbetarområdet samt medarbetarengagemang. AMI består av tre underkategorier; motivation, ledarskap och styrning.

Ramtid: En ramtidsbeställning ska ge en tydlig bild av den äldre och hans behov som de beställda insatserna ska tillgodose. Detaljplaneringen av när och hur insatserna ska utföras ska den äldre komma överens med utföraren. Tidsbeställningen för en ramtidsbeställning avser total tid per månad för de beviljade insatserna, vilket möjliggör flexibilitet i utförande utifrån den äldres dagsaktuella behov.

Nyprövningar: Beslut om insats som går ut efter exempelvis sex månader eller ett år följs upp i en nyprövning och en ny ansökan tas upp av sökande.

Utförarrapportering: En flik där ärenden aktualiseras då vissa utförare saknar tillgång till sociala system som ingår i Stockholms stad.

Bevakningsflik: Underlag i sociala system för att kunna ha översyn över avvikande och uppdaterade ärenden.

Ärendedragningar: Forum för bedömning och beslutfattande enligt delegation.

SÄBO: Samlingsnamn för särskilt boende som är vård och omsorgsboende, servicehus, växelvård samt korttidsboende.

SIP: Samordnad individuell plan upprättas när en person har behov av insatser från både socialtjänsten och hälso- och sjukvården, om planen behövs för att den äldre ska få sina behov tillgodosedda. Används även för samverkan vid utskrivning av patienter från slutna hälso- och sjukvård.

VÄRN: Våld i nära relationer.

Målgrupp

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

På Beställarenheten är arbetet med bemötandefrågor ständigt närvarande och något som berörs på samtliga nivåer. Som ny medarbetare hos oss på enheten inleds detta i samband med introduktionen. Medarbetaren tilldelas en introduktionspärm med grundläggande och relevant information, däribland ingår den så kallade *Bemötandeguiden*. Detta är ett dokument framtaget av Stockholms Stad med syfte att vägleda medarbetare i arbete med människor med olika typer av funktionsvariation. I guidens inledning ges förtydligandet om att dess mål är att skapa delaktighet för den äldre och därmed öka känslan av att få äga sin egen tillvaro och beslut som rör denna.

Som ny medarbetare på enheten utförs dennes första hembesök tillsammans med mentor eller en mer erfaren kollega. Det är av stor vikt att medarbetaren får ta del av hur ett gott bemötande praktiseras i mötet med den äldre, ges möjlighet till reflektion och att få ställa frågor kring sådant som känns svårt. På Beställarenheten har vi som mål att en ny medarbetare ska ges möjlighet att närvara på personliga möten tillsammans med flera olika kollegor, innan det är dags att ta sig an egna möten. Detta då vi anser att ett gott bemötande kan se ut på många olika sätt. Vårt gemensamma fokus är förståelsen om att alla människor är olika, att ge mötet den tid som krävs, ge tydlig och lättförstådd information, tala till och ha full respekt för den äldres integritet.

Som enhet med ett trettiotal medarbetare finns ett brett spektra av fördjupad kompetens inom områden som är relevanta i arbetet med vår målgrupp. Exempel på hur kompetensen tillvaratas sker genom mindre arbetsgrupper, dessa medarbetare utnämns till rådgivare inom sitt kompetensområde eller att mindre föreläsning hålls kring ämnet på arbetsplatsträff. Vi ser alltid till att använda oss av denna fördjupade kompetens vid ärenden som är av mer komplex karaktär eller då det krävs extra stöd vid hembesök. Sådan kunskap kan exempelvis beröra områden som våld i nära relationer, missbruksproblematik, palliativa skeden, hemlöshet eller demenssjukdom. Målet med detta kollegiala stöd är att kunna ge de äldre det bästa möjliga bemötandet utifrån person och situation. Kunskap för hela enheten inom ovanstående områden har även fördjupats för samtliga medarbetare genom utbildningsdagar, föreläsningar och workshops. Vid tillfällen då enhetens samlade kunskap eller insatser inte räcker, eller kan tillgodose den äldres hjälpbehov, vänder vi oss även till andra enheter på förvaltningen för stöd. Detta utifrån samma syfte som nämnts ovan, att genom större kunskap kunna ge ett bättre bemötande.

För att på en mer praktisk nivå kunna redogöra för hur vi i det dagliga arbetet och under handlägningsprocessen implementerar ovan nämnt fokus vad gäller bemötande, önskar vi här beskriva vilka åtgärder som vidtas. För att få den äldre att känna sig i centrum - och få känna delaktighet i sitt ärende - måste detta fokus införas redan vid inhämtande av underlag.

Vår primära utgångspunkt är att alltid utgå från den äldre själv. Det är först i steg nummer två som vi ser till den äldres resurser såsom anhöriga, sociala kontakter och andra vårdgivare som komplement till vårt informationsinsamlade. Dessa parter ska aldrig ersätta eller sättas över den äldres uppfattning och vilja. Vi har ett öppet arbetsklimat där det är vanligt förekommande att be varandra om hjälp och stöd i de utmaningar som kan uppstå under handlägningsprocessen. Detta för att värna om vår objektivitet i handläggningen och att ingen annan aspekt än den äldres hjälpbehov är det som avgör eller styr vägen till beslut.

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

Beställarenheten gör de äldre delaktiga genom att arbeta utifrån principen att det är den äldre själv som ska utforma sin ansökan, vid behov hjälper biståndshandläggare och eventuellt närstående. Den äldre är så långt det är möjligt delaktig i sin utredning genom att frågorna ställs direkt till den äldre. Tolk används vid behov för att säkerställa att den äldre förstår och får möjlighet att svara på frågorna. Mötet anpassas utifrån den äldres behov, detta kan exempelvis vara att använda kroppsspråk, prata sakta och tydligt eller ha en viss placering i rummet. Arbetet med ramtid utvecklas ytterligare för att den äldre ska kunna ha mer inflytande över sin beviljade tid. För att den äldre ska få en bra möjlighet att få vara med och utforma sin beviljade insats är det viktigt att beställningen till utföraren är tydlig och innehåller korrekt information. Biståndshandläggaren skriver utifrån utredning och bedömning en beställning som ger en så rättvis bild som möjligt av den äldres hjälpbehov och hälsosituation.

Utföraren upprättar en genomförandeplan tillsammans med den äldre utifrån beställningen där det framgår vad, när och hur insatserna ska genomföras. Genomförandeplanen ska inkomma till biståndshandläggaren inom 15 dagar från dess att beställningen mottagits. När genomförandeplanen inkommer granskas den av ansvarig biståndshandläggare och på så sätt säkerställs att den beviljade insatsen överensstämmer med vad som ska utföras och på vilket sätt. Om genomförandeplan inte har inkommit skrivs en avvikelse.

De äldre och deras närstående är även delaktiga genom att de kan framföra synpunkter till förvaltningen antingen skriftligt eller muntligt. Synpunkter är något som rör verksamheten, inte enbart missnöje med beslutet i det egna ärendet. En synpunkt kan exempelvis handla om bemötande, möjligheter att förstå handläggningen eller synpunkter på tillgänglighet. De äldre kan även framföra synpunkter på utförandet av den beslutade insatsen, exempelvis hur hemtjänsten har fungerat. När ett beslut går den äldre emot informerar biståndshandläggaren tydligt om hur överklagan går till. Om den äldre inte själv kan författa sin överklagan och inte har någon närstående till hjälp gör biståndshandläggaren ett hembesök eller är behjälplig över telefon med detta.

Beskriv hur ni arbetar med jämställdhet och jämlikhet ur ett brukarperspektiv

Äldre som är i behov av stöd och hjälp ska ges möjlighet att få insatser av hög kvalitet samt en rättssäker och jämställd biståndsbedömning. Enheten har därför beslutat att könsneutrala ärendedragningar genomförs. Detta i syfte att mäta huruvida det finns skillnader i hur beslut fattas i relation till män och kvinnor. Med stöd av könsneutral ärendedragning skapar vi en medvetenhet kring fördomar och normer kopplade till könsroller.

Beställarenheten verkar för att äldre ska ha tillgång till rätt information om vilka insatser som äldreomsorgen erbjuder. För att möjliggöra en jämlik och rättssäker biståndsbedömning genomförs en systematisk handläggning och dokumentation vilket innebär att varje ärende utreds enligt stadens kartläggningsinstrument som är lika för hela Stockholms stad. Syftet med kartläggningsinstrumentet är att varje ärende, oberoende karaktär ska genomgå samma process innan det slutgiltiga beslutet fattas. Beställarenheten inför regelbundna studiebesök hos externa och interna samarbetspartners för att öka kunskapen hos samtliga biståndshandläggare. En bredare kunskap om hur äldreomsorgens arbete fungerar i sin helhet gör att vi kan ge tydligare information till våra äldre oavsett livssituation, för att nå en jämlik handläggning och därmed få en väl individanpassad beställning till utförarna. Vidare genomför vi även aktgranskning en gång per termin för att systematiskt kunna säkerställa att vår handläggning och dokumentation är rättssäker.

För att kunna nå ut till äldre med olika problematik, livssituation och olika hjälpbehov informerar Beställarenheten stadsdelens äldre om olika insatser, både muntligen men också genom skriftligt material såsom exempelvis foldrar. Dessa foldrar finns att ta del av på flertal olika språk. När denna information delges är vi noga med förtydligandet om att Stockholm Stad har ett utbud av hemtjänstutförare, dagverksamheter samt särskilda boenden med specifik profil kring funktionsförmåga, hälsobild eller språkkunskap.

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

Beställarenheten arbetar för att öka tillgängligheten för våra äldre. Detta gör vi genom att skapa olika forum för de äldre att få information om olika insatser och annan nödvändig information. För att den äldre ska ha större möjlighet att nå en biståndshandläggare går alla inkommande telefonsamtal till Äldre direkt, stadens växel. De hjälper sedan den äldre med svar på frågor och om så behövs tas kontakt med ansvarig handläggare. Biståndshandläggaren arbetar efter policyn att återkoppla inom två dagar i enlighet med Stockholm Stads riktlinjer.

Vi på Beställarenheten vill tidigt fånga upp de äldre invånarna som ännu inte har insatser från äldreomsorgen och har i år startat upp mellan Beställarenheten och aktivitetscentret Hässelgården. Vid varje tillfälle varannan vecka finns en biståndshandläggare och en handläggare för färdtjänst på plats och träffar de äldre

invånarna som behöver information och vägledning. Informationen lämnas även skriftligt. Vid ett tillfälle under året kommer biståndshandläggare att delta på informationsmöte på aktivitetscentret Växthuset med syftet att informera om äldreomsorgens insatser, boendeformer samt hur handlägningsprocessen går till från ansökan till beslut. Vid varje personligt möte mellan den äldre och handläggare delges information om de förebyggande insatser som de själva kan tänka på, exempelvis se över sin bostad för minimera risken för fall och planera för ett bättre anpassat boende. Anhöriga som bor med och/eller på annat sätt tar hand om sin närstående informeras om att de kan ta stöd av stadsdelens anhörigombud eller öppna verksamheter i form av exempelvis anhörigcirklar.

Beställarenheten har utformat foldrar med olika innehåll, ett axplock på dessa är foldern ” *T i l l dig so m a n s ö k e r o m , ”s T ä i r l s l k i d l i t g b s o o e m d h e a ” r f o o h t t a v s l a g ” I n f o r m a t i o n o m v i l k e t s t ö .* Syftet är att ~~härvisa de äldre och h u~~ och deras anhöriga till rätt instans men också för att ge rätt information i rätt stadiet av handlägningsprocessen. Beställarenheten har tillgång till tolkservice vid behov (via telefon och personligt möte) för äldre med andra modersmål än svenska eller behov av teckenspråkstolk. Beställarenheten arbetar främst med fysiska möten på plats i den äldres bostad, så kallade hembesök, samt utskrivningsmöten på sjukhus under vårdvistelse. Det är en förutsättning för att personliga möten ska kunna uppnås i så hög grad som möjligt. Beroende på den äldres situation eller funktionsförmåga kan även besök bokas i stadsdelsförvaltningens lokaler. Reception och närliggande besöksrum är anpassade och lättillgängliga.

Redovisa kortfattat resultaten från era brukarundersökningar. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid, och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen

Vi har valt att redovisa resultaten av fyra frågor från brukarundersökningen som är närmast kopplat till vårt arbete. Under en arbetsplatsträff hösten 2019, hade vi en workshop där vi reflekterade över resultatet på den senaste brukarundersökningen. Under detta möte skrev vi ner förslag på åtgärder som vi kan utveckla för att förbättra vårt arbete.

På frågan om de äldre upplever att beslutet är anpassat efter behovet så kan vi se att resultatet försämrats något från 2018. För att förbättra detta har vi på metodforum arbetat med att gå igenom rutinen för ramtidsbeställning så att samtliga biståndshandläggare får en enhetlig bild av vad en ramtidsbeställning ska innehålla. Vi har nyligen tagit fram en rutin för hur vi ska bevaka och granska genomförandeplaner som är en viktig del i att den äldre känner sig delaktig i planeringen av sina beviljade insatser. Tre biståndshandläggare deltar i en processkartläggning tillsammans med chef och samordnare från den kommunala hemtjänsten samt andra medarbetare på förvaltningen. Denna arbetsgrupp syftar till att förbättra samarbetet mellan Beställarenheten och utföraren samt ska resultera i framtagande av nya rutiner som ska underlätta och förbättra arbetet för alla parter. Det har varit stort fokus på

genomförandeplan då detta har varit en utmaning under lång tid. Processkartläggningen har också bidragit till större förståelse för kunskap om varandras arbete.

På frågan om de äldre upplever ensamhet så visar senaste brukarundersökningen på att andelen äldre som känner ensamhet har minskat något sedan 2018 års resultat. Det är även lägre jämfört med genomsnittet i Stockholm och riket. Dock kan vi konstatera att ett resultat som redogör för att nästan hälften av de äldre i vår stadsdel upplever ensamhet är för mycket. Att motverka en känsla av ensamhet under ålderdomen är något som vi kontinuerlig arbetar med genom att prata om det öppet med våra äldre, erbjuda och informera om olika insatser de kan ansöka om för att bryta social isolering, sådana kan exempelvis vara social samvaro, promenad, sällskap vid måltider och ledsagning. Vi har även som rutin att tipsa om de träffpunkter och frivilligorganisationer som finns i vår stadsdel där de äldre kan mötas för att knyta nya band och bygga relationer. Det är svårt att med säkerhet veta varför siffrorna ser ut som de gör. Vår reflektion berör ändå det ofrånkomliga fakta att den äldre människan ofta förlorar nära och kära allt eftersom hen når en högre ålder. Kanske har man förlorat sin partner, andra anhöriga eller ibland hela sitt sociala nätverk. Fysiska och psykiska symtom skapar större svårigheter att inte bara finna ork och kraft att underhålla vänskaper, utan även den fysiska förmågan att kunna ta sig ut kan ibland skapa stora hinder.

På frågan om de äldre vet vart de kan vända sig med synpunkter och klagomål, kan vi se att resultatet har försämrats något från 2018 års resultat. Vi har som rutin att informera om synpunkter och klagomål vid nya ärenden/nyprövningar eller när behov uppstår. En av våra reflektioner kring detta avser huruvida rädslan att ett klagomål ska komma tillbaka till den part som framfört det spelar in. En av anledningarna till att siffran är så låg kan bero på att en stor del av de tillfrågade inte känner sig trygga att lämna in en synpunkt eller klagomål. Maktbalansen mellan den äldre och utföraren är ojäm och det kan av naturliga skäl finnas en oro eller rädsla för att vara kritisk gentemot den part som den äldre är beroende av. Detta kan innebära att den äldre eller dess närstående inte varit öppna för att ta in information kring detta. En annan aspekt av den låga siffran kan bero på att vi helt enkelt måste vara ännu tydligare med vår information om rätten att framföra synpunkter och klagomål.

På frågan om de äldre fick välja utförare så är det ganska oförändrat, minskat något från 2018 års resultat. Huvudregeln är att äldre alltid erbjuds att få välja utförare, förutom i de fall de exempelvis skrivs ut från sjukhus, inte har några insatser sedan tidigare och insatserna behöver komma igång snabbt. Då kan de behöva börja med den kommunala hemtjänsten, men informeras om att de har möjlighet att byta utförare senare om de önskar. Det finns även de som inte vill eller kan välja själva och de får då ickevalsalternativet, utifrån närhetsprincipen. Vår reflektion på enkätens siffra är därför att det är dessa äldre som i enkäten svarat nej på denna fråga, då man faktiskt inte aktivt valt att välja utförare av hemtjänst.

Chef- och ledarskap

Beskriv din ledarskapsidé. Beskriv också konkret på vilket sätt den märks i ditt dagliga arbete

Jag började som biträdande enhetschef december 2015 på Beställarenheten, från och med våren 2018 är jag enhetschef. Mitt ledarskap har under åren vuxit fram utifrån den kompetens och erfarenhet jag erhållit och med de olika uppdrag som jag haft. Som enhetschef är jag noggrann och har en tydlig struktur och planering i mitt arbete. Ett exempel på detta är att jag 2016 fick i uppdrag att genomlysna ledningssystemet samt upprätta och revidera enhetens rutiner vilka inte uppfyllde verksamhetens behov. Detta är något som under åren därefter har utvecklats kontinuerligt och lyfts som ett gott exempel från flera medarbetare samt andra enheter inom förvaltningen.

Jag strävar efter att vara tydlig i min kommunikation och är mån om att medarbetarna ska känna en delaktighet. Som exempel skickar jag ut informationsbrev till samtliga medarbetare varannan vecka med samlad information om nuläget. Jag värnar om mina medarbetare och vikten av att de ska må bra på arbetsplatsen. Jag tar mig tid till mina medarbetare och återkopplar även om jag för stunden inte har möjlighet att fördjupa mig i frågan. Jag vill på så sätt föregå med gott exempel och visa på vikten av att ta vara på sin arbetstid.

Som ledare är mitt mål att vara beslutsam samtidigt som jag situationsanpassar mitt ledarskap. Som beslutsfattare inhämtar jag information och korrekt fakta innan jag tar det slutgiltiga beslutet. När jag väl fattat ett beslut kan jag vara bestämd och obeveklig, å andra sidan är jag inte fast i principer. Inkommer ny information undersöker jag den och om det behövs ändrar jag mitt beslut. För mig är det viktigt att det arbete jag utför och som mina medarbetare levererar är av hög kvalitet. Att arbeta i en verksamhet med stor volym gällande både ekonomi, brukare samt personal kräver ett systematiskt arbetssätt.

Ett av uppdragen är att ha budget i balans vilket har varit en stor utmaning under mina år som enhetschef. Mitt mål har varit att involvera medarbetarna kring arbetet med ekonomi och kostnadsmedvetenhet. För att nå budget i balans är det viktigt att samtliga medarbetare på enheten är kostnadsmedvetna och har förståelse för vårt gemensamma mål. 2019 var resultatet av vårt gemensamma arbete en budget i balans, vilket tagit många år att uppnå.

Min vision som enhetschef är att ha ett nära samarbete med mina biträdande enhetschefer samt med medarbetare. Tillsammans med mina biträdande enhetschefer har vi skapat en sammanhållen ledningsgrupp med stor vi-känsla. Detta är en förutsättning för att kunna leda en verksamhet med 40 medarbetare och nå verksamhetens mål. För att stärka vår ledningsgrupp genomgick vi under våren 2019 extern handledning tillsammans. Syftet var att stärka ledningsgruppen som en gemensam och enad kraft på både individuell och gruppnivå. Vi har sedan starten av vårt gemensamma ledarskap arbetat för ett tillitsbaserat ledarskap. För oss och för våra medarbetare innebär det att vi har tillit till varandra, detta genom att samtliga

medarbetare tar ansvar för det uppdrag som de åtagit sig.

I medarbetarundersökningen 2018 framkom att medarbetarna upplevde otydlighet gällande vilken chef de skulle vända sig till i det dagliga arbetet. För oss var det viktigt att sätta upp en tydlig ansvarsfördelning mellan oss chefer i ledningen. I samband med organisationsförändringen vi genomförde hösten 2018 upprättade vi dokumentet ”Organisation och arbetsfördelning” som fört medarbetare på Beställarenheten. Dokumentet tydliggör ledarskapet, medarbetarskapet, det öppna arbetsklimatet samt de förväntningar vi har på varandra mellan samtliga roller och uppdrag på Beställarenheten.

Från hösten 2018 inleddes arbetssättet att i medarbetarskapet och i arbetsfördelning”. Genom att vi har tagit för medarbetare känner väl till, är medarbetarna aktiva och förberedda inför de möten vi genomför. Medarbetarna är väl insatta i enhetens rutiner och arbetssätt och delar gärna med sig av sina idéer och förslag på nya arbetssätt. Det resultat vi får av vårt tillitsbaserade ledarskap är att se våra medarbetare ta ansvar för sitt uppdrag, genom engagemang och vilja att utvecklas och lära sig nya saker. Ledarskapsrapporten för medarbetarundersökningen visar att resultatet har förbättrats, se tabell.

AMI INDEX	2019	2020
Ledarskap	56	76
Motivation	59	76
Styrning	61	85

Redogör för hur du som ledare utvärderar och utvecklar ditt ledarskap

För att få möjlighet att utvecklas i mitt chefs- och ledarskap är det viktigt för mig att vara öppen för feedback och att vara självkritisk. Jag strävar ständigt efter att utvecklas i min roll och öka min kompetens för att leda verksamheten utifrån de förändringar som sker i samhället. Jag har under mina år regelbundet använt mig av chefshandledning, dels i grupp och dels egen. Som ny chef deltog jag i forumet *Chef i staden*. Jag har också genom åren genomgått flera personlighetsanalyser och tester som varit till hjälp att utveckla mitt ledarskap. Dels har det varit i samband med anställning som chef och dels i samband med *Ledarskapsutvecklingsprogrammet* som jag fick möjlighet att genomföra 2016-2017 genom Stockholms stad. För mig har det givit en ökad förståelse och kunskap kring ledarskapet och en inblick i min egen ledarskapsstil. Jag har fått en ökad kompetens att leda och att hålla i svåra samtal. Den bästa utvecklingen kommer däremot från att jag själv blir prövad i min roll,

att bli ifrågasatt och lära mig genom de situationer jag hamnar i. Jag har även haft förmånen att delta i en utvecklingsgrupp för enhetschefer genom Stockholms stad. Där har jag kunnat arbeta med egna eller andra chefers dilemman. Det har hjälpt mig att komma vidare i specifika ärenden.

Biträdande enhetschefer har också genomgått *Chef i staden*, samt intern ledarskapsutbildning. Utöver detta deltar vi i olika nätverk som exempelvis nätverk för biträdande chefer, nätverk för beställarchefer inom region Västerort. Detta ger oss utveckling i att komma vidare i frågeställningar och ger oss vägledning i hur vi ska leda verksamheten. Vår ledningsgrupp har ett nära teamarbete och kontinuerlig dialog. För att tillsammans planera verksamhetens utveckling avsätter vi tid för ledningsmöte varje vecka för att utveckla exempelvis ledningssystemets rutiner, personalplanering och ekonomi. Vi har även planeringsdagar en till två gånger per termin för att sätta långsiktig planering för att uppnå verksamhetens mål. Genom det arbetet har vi en god kännedom och samsyn kring vår verksamhets behov och utmaningar. Vi strävar efter att ge likalydande information i möten med våra medarbetare.

I samband med att vi chefer genomför medarbetarsamtal och dialogsamtal ger vi möjligheten till medarbetaren att ge oss feedback och synpunkter kring vårt ledarskap. Vi eftersträvar ett öppet klimat där medarbetaren känner sig trygg i att kunna framföra åsikter. Att det finns utrymme att vara delaktiga i vår gemensamma verksamhet. Varje medarbetare uppmuntras att framföra förslag, ge idéer men också synpunkter. Ett praktiskt exempel är att medarbetarna efterfrågade en förändring gällande ärendedragning. Vi chefer såg över fördelningen och beslutade att det vid varje ärendedragning skulle närvara två chefer. Detta leder till en högre rättssäkerhet, lika bedömningar och en större insyn i ärenden.

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

Vi upplever att Beställarenhetens medarbetare är engagerade och visar respekt för sitt uppdrag. Medarbetarundersökningen pekar på att en av våra styrkor är medarbetarnas ökade kunskap och förståelse för verksamhetens mål och medarbetarnas del i måluppfyllelse, se tabell nedan:

Politik och verksamheter	2019	2020
Jag är insatt i min arbetsplats mål	66	91
Jag förstår hur mitt arbete bidrar till verksamhetens måluppfyllelse	75	91

På Beställarenheten utgår vi ifrån vår verksamhetsplan som är grunden till allt arbete vi

genomför. Samtliga medarbetare är delaktiga i arbetet med verksamhetsplanen och sedermera verksamhetsberättelsen. Vi avsätter tid på våra arbetsplatsträffar och planeringsdagar för workshops där medarbetarna i olika arbetsgrupper arbetar med nämndmålen. Där ges möjlighet att arbeta fram enhetsmål samt aktiviteter och ta fram förslag till hur vi ska uppnå våra enhetsmål. Ledningsgruppen och metodutvecklare på Beställarenheten har tagit fram ett årshjul (se sid. 32) för hur och när enhetsmålen och aktiviteterna ska genomföras under året och planeringen finns även med i dagordningen för varje arbetsplatsträff. Medarbetarna ingår i arbetsgrupper utifrån verksamhetsplanens mål och aktiviteter. Medarbetarna har själva anmält intresse för vilken grupp de önskar att delta i.

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

På Beställarenheten tar vi tillvara på medarbetarnas intresse och engagemang genom att ge medarbetarna möjlighet att utveckla sin kompetens eller vidareutveckla sin yrkesroll. Exempel på detta är när vi utifrån verksamhetens behov skapade en ny roll som mentor och metodutvecklare. Medarbetare ges även möjlighet att ta ansvar som handledare för studenter. Medarbetarna har möjlighet att byta mellan de olika teamen samt delta i arbetsgrupper. Samtliga medarbetare erbjuds att anmäla intresse men beslutet tas av ledningen utifrån kompetens och erfarenhet. Detta ger medarbetarna möjlighet att utvecklas i sina roller och uppdrag. Arbetsgrupperna är framtagna utifrån verksamhetsplanen och exempel på dem är: *SIP, VÄRN, anhörigombud, miljöombud, MI-coach, hälsocoach och tandvårdsstöd.*

Vårt mål är att skapa möjlighet och forum för att kunna ge feedback och förslag på förändringar. Ett exempel på detta är att vi på våra arbetsplatsträffar infört punkten ” f ö r b ä t t r i n g o c h u t v e c k l i n g ” s o m i f ö r s t a h a upp sina förslag till hur vi kan utveckla vår verksamhet.

Vi i ledningen uppmuntrar medarbetarna och lyssnar när de kommer med sina förslag och lösningar på utvecklingsområden. På våra ledningsmöten ser vi över inkomna förslag på utvecklingsområden, vilket under året exempelvis varit effektivisering av ärendedragning. För att bli mer effektiva under vår ärendedragning gav vi i uppdrag till medarbetarna att själva ta fram förslag, som sedan behandlades och beslutades om. För oss är det viktigt att medarbetarna deltar i processen av att förändra sina arbetssätt. De är experter på sina områden och vi i ledningen hjälper till att strukturera upp och se helheten för att också hålla brukarfokus.

Ett annat exempel är när vi genomförde organisationsförändringen 2018. Ledningen genomlyste tillsammans med medarbetarna den då aktuella organisationsformen och gav sedan i uppdrag att ta fram förslag på en ny, detta med tydligt fokus på verksamhetens behov. Ledningen sammanställde materialet och i samband med arbetsplatsträff fattades ett gemensamt beslut om en ny organisation. Målet med organisationsförändringen var att uppnå ett nära ledarskap, tillgänglighet och tydlighet, jämnt antal medarbetare under varje chef samt

tydligare återkoppling, feedback och uppföljning.

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

I min roll som enhetschef är det viktigt att lyfta mina medarbetare och ge dem möjlighet att utvecklas i sin yrkesroll. Medarbetaren får en ökad kompetens i de områden som den väljer att lära sig mer kring, och det bidrar i sin tur till att mina kollegor och verksamheten utvecklas. Genom medarbetarsamtalen som genomförs årligen har medarbetaren tillsammans med närmsta chef ett samtal om vilket behov av kompetens och utveckling som behövs för året vilket samlas i ett dokument. Varje medarbetare ges möjligheten att anmäla sig till de utbildningar som Stockholms stad erbjuder samt de utbildningar som Beställarenheten köper in genom medel för kompetensutveckling.

Ytterligare forum som används för intern kompetensutveckling på Beställarenheten är ärendedragning som genomförs på bestämda tider utifrån ett systematiskt arbetssätt flera gånger i veckan. För nyanställda är det en del av introduktionen att delta på ärendedragning, men även erfarna medarbetare uppmanas att delta även när de inte har egna ärenden i lärande syfte. Metodforum genomförs en gång varannan vecka utifrån en tydlig planering. De ämnen som tas upp på metodforum kommer ifrån medarbetarnas önskemål om vad de vill utvecklas i vilket exempelvis har varit våld i nära relationer, ramtid, handläggning och dokumentation samt domar och fallbeskrivningar. Samtliga medarbetare erbjuds extern handledning med en professionell handledare, detta ges ungefär tre tillfällen per termin. Utifrån medarbetarnas behov har handledningen dels fokuserat på teambildning och dels utifrån ärendehantering.

Medarbetare

Beskriv vilken värdegrund/gemensamma förhållningssätt ni har i er verksamhet. Beskriv hur den/de förankras och märks i det dagliga arbetet

På Beställarenheten har vi en intern värdegrund som skapats av samtliga medarbetare och chefer på en planeringsdag. Medarbetare fick skriva ner vad de upplevde som utmärkande för vår arbetsplats. Resultatet sammanställdes till en plansch som ramats in och hängts upp i den gemensamma matsalen:

*"P å d e t h ä r k o n t o r e t ... V i s a m a r b e t a r . V i
Vi respekterar och vi skrattar. Vi är vänner. Vi brygger kaffe och fikor.
Vi kommunicerar och lyssnar. Vi motiverar. Vi förändrar liv."*

Vi arbetar aktivt med vår värdegrund varje dag. Vi ställer upp för varandra när det behövs, till

exempel följer vi med varandra på hembesök om vi behöver gå två och täcker upp för kollegor vid sjukfrånvaro. Vi arbetar teambaserat och samarbetar både inom och mellan teamen för att nå goda resultat och en god arbetsmiljö. På enheten har vi ett öppet klimat där kommunikation står i fokus. Medarbetarna lyssnar på varandra och stöttar varandra. Komma i tid till arbetet är något som faller oss medarbetare naturligt, får vi förhinder meddelar vi detta till teamet samt närmaste chef. Detta för att kollegorna ska kunna veta om det har inträffat något och om teamet behöver stötta kollegan i dennes arbete.

I arbetet är det viktigt att ta pauser för att må bra. Vi strävar efter att fika tillsammans samt påminner varandra om vikten av att ta en paus. Under 2019 infördes en aktivitet som vi valt att kalla succéfika. Tanken med succéfikan var att alla medarbetare skulle samlas under lättsamma former och prata om höjdpunkter från veckan som gått. Idag har succéfikan utvecklats till att vi pratar utifrån olika teman för att lära känna varandra ytterligare. Vi har bland annat pratat om våra favoritböcker och favoritpodcasts. Succéfikan är ett trevligt avslut på arbetsveckan och bidrar till en ökad gemenskap mellan teamen och ledningen samt ett öppet arbetsklimat.

Grunden i vårt arbete är den nationella värdegrunden för äldreomsorg vilket för Stockholms stad innebär:

"Äldreomsorgen i Stockholms stad ska präglas av självbestämmande, individualisering och valfrihet. Utformningen av det stöd som ges ska inriktas på att äldre personer får leva ett värdigt liv och känna välbefinnande, trygghet och meningsfullhet."

Värdegrunden är något vi försöker hålla levande i vårt arbete genom så gott som dagliga diskussioner om bland annat vad ett värdigt liv för den äldre är. Värdegrunden har diskuterats på arbetsplatsträff, planeringsdagar samt vid tillfälle på metodforum. För att verka för att de äldre ska uppleva meningsfullhet tipsar vi varandra om olika frivilligorganisationer och event som kan bidra till meningsfullhet för den äldre.

Beskriv hur ni arbetar med frågor kring jämställdhet och jämlikhet, utifrån ett arbetsgivarperspektiv

På Beställarenheten råder nolltolerans mot kränkande särbehandling, trakasserier, sexuella trakasserier, samt diskriminering. Enhetens chefer och medarbetare har ett gemensamt ansvar att förebygga och uppmärksamma detta. För att säkerställa att alla medarbetare har kunskap om enhetens rutiner mot kränkande särbehandling ingår det i enhetens introduktionsprogram att gå igenom rutinen tillsammans med mentor. I den pärm som varje ny medarbetare får ingår också informationshäftet om Stockholms stads personalpolicy, där det bland annat står om lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen.

För att verka för en jämställd och jämlik arbetsplats fri från diskriminering pågår det systematiska arbetsmiljöarbetet löpande i samverkan med medarbetarna. Detta görs bland

annat på arbetsplatsträffar. Till stöd för detta finns årshjulet för samverkan och arbetsmiljö. Minst en gång per år går enheten igenom rutiner mot kränkande särbehandling. Då genomförs också en genomgång av vad diskriminering innebär och enhetens arbetssätt med aktiva åtgärder mot diskriminering ses över och revideras. Som stöd används ett kartläggningsinstrument där medarbetarna själva får fylla i om de anser att det finns en risk för diskriminering eller inte. Medarbetarna får komma med förslag på åtgärder för att motverka risken för diskriminering.

Om det i medarbetarenkäten eller enkäten för organisatorisk och social arbetsmiljö uppmärksammas att medarbetare upplever diskriminering eller kränkande särbehandling på arbetsplatsen upprättas en handlingsplan och tid avsätts för att enheten gemensamt ska kunna arbeta kring riktlinjerna för kränkande särbehandling. Det gemensamma arbetet innefattar bland annat workshops där medarbetare får diskutera och fundera kring den sociala arbetsmiljön.

På enheten arbetar 35 kvinnor och fem män. Vi är medvetna om att det är en majoritet av kvinnor på arbetsplatsen och ser gärna att alla oavsett könstillhörighet vill arbeta hos oss. Vid nyrekrytering utgår enheten från Stockholms stads rekryteringsprocess där kompetensbaserad rekrytering används som metod för säkerställa att det är sökandes kompetens som ligger till grund för beslut om rekrytering. Vid rekryteringsprocessen föreligger alltid en risk för subjektivitet. För att motverka detta ingår både enhetschef, biträdande enhetschefer, samt mentor/metodutvecklare i rekryteringsgruppen. Våra platsannonser utformar vi tillsammans med förvaltningens HR-konsulent. Annonsen utformas i enlighet med Stockholms stads policy och vårt fokus i utformandet är de kvalifikationer och krav som ställd på tjänsten.

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

Vi medarbetare och chefer på Beställarenheten deltar aktivt i enhetens verksamhetsutveckling och bidrar med idéer för att förbättra vår enhet. Detta genom teamträffar, dialogsamtal, extern handledning och metodforum. Medarbetarna är även delaktiga i skapandet av verksamhetsplanen.

Medarbetare ges möjlighet att ta egna initiativ till att utveckla sin kompetens utifrån verksamhetens behov och uppdrag. Vi arbetar aktivt för delaktighet, inflytande och öppenhet på arbetsplatsen. En god arbetsmiljö och ett gott arbetsklimat råder, bland annat genom dialog kring mål, resultat och förväntningar. Lärande, kreativitet, utveckling och ansvarstagande uppmuntras i dialoger kring hur enhetens resultat ska uppnås. Medarbetarnas förbättringsförslag lyfts på flertalet olika mötesforum. Enhetens medarbetare har under hösten 2018 och våren 2019 haft extern handledning med fokus på medarbetarskap och teambuildning. Varje team har teamträff veckovis med närmsta chef för avstämning samt för att delges information om verksamheten. Enheten har även haft stående tid för metodforum där har vi haft genomgång av bland annat rutiner, handlingsplaner, inkomna domar och

fallbeskrivningar.

Vi använder våra arbetsplatsträffar samt teamträffar för att gå igenom inkomna synpunkter och klagomål. Beroende på synpunktens art så vidtas åtgärder för att undersöka vad som har hänt och om det finns något vi kan förändra i vårt arbetssätt för att göra det bättre. Genom att diskutera synpunkter och klagomål bidrar medarbetarna till att utveckla verksamheten. Vid varje arbetsplatsträff används även en så kallad parkeringsruta där frågor och diskussionsämnen som kommer upp under mötet, men för vilka det inte finns utrymme att gå vidare med under sittande möte, noteras. Beroende på frågornas eller diskussionsämnenas karaktär behandlas dessa sedan vid kommande metodforum och teamträffar eller läggs till dagordningen för nästkommande arbetsplatsträff.

Samtliga medarbetare har enskilda dialogsamtal med sin närmsta chef. Syftet med dialogsamtalen är att se över hur arbetssituationen ser ut och ge medarbetaren möjlighet att inkomma med synpunkter som bidrar till utveckling. Enhetschefen har även terminsvisa dialogsamtal i grupp. På dialogsamtalen har bland annat en positiv skyddsronde genomförts samt diskussioner om kostnadsmedvetenhet.

Beställarenhetens metodutvecklare har i samråd med ledningen utvecklat introduktionsprogrammet och strukturerat upp introduktionen ytterligare vad gäller innehåll och tidsram för introduktion. Dagliga avstämningar har utförts med nyanställda där de kan ställa frågor som uppstått. Utvärderingar har hållits med nyanställda för att ta fram vad som kan förbättras och vad de själva vill ha mer av. Mentorerna har även deltagit i nätverksträffar med andra mentorer i staden samt på andra enheter för att utbyta erfarenheter och tips på arbetssätt gällande det dagliga arbetet i handlägningsprocessen samt med nyanställda.

Redovisa kortfattat resultaten från den senaste medarbetarundersökningen. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid, och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen

Index	2018	2019	2020
-------	------	------	------

AMI totalindex	75	59	79
Delindex ledarskap	72	56	76
Delindex styrning	78	61	85
Delindex motivation	76	59	76

Ovan presenteras enhetens AMI samt delindex under åren 2018 till 2020. Under år 2018 hade enheten ett flertal utmaningar, vilka kan vara en förklaring till medarbetarundersökningens resultat år 2019. Utmaningarna var bland annat att enheten genomgick omorganisation samt att lagen om samverkan vid utskrivning trädde i kraft. Dessa utmaningar redogörs mer utförligt nedan.

September år 2018 genomfördes en omorganisation på enheten där medarbetarna delades in i olika team utifrån funktion. Allt eftersom tiden gick uppmärksammades olika oklarheter gällande arbetsfördelning och rutiner, vilket medarbetare och chefer gemensamt arbetat för att lösa. Ännu en stor förändring för enheten skedde i november 2018 då det första avtalet mellan region Stockholm och Storsthlm gällande lagen om samverkan för utskrivning från slutenvård trädde i kraft. Enheten hade förberett sig inför det genom ovan nämnda omorganisation. Trots detta medförde förändringen en osäkerhet, samt en markant högre arbetsbelastning vilket ledde till känslor av stress hos medarbetarna. De första månaderna med den nya lagen var en tuff period för vårdplaneringsteamet, där övriga team ibland behövde omprioritera sina egna arbetsuppgifter för att hjälpa till med utskrivningsplaneringar.

Med hänsyn till det låga resultatet på AMI-index i medarbetarundersökningen 2019 utformade enheten gemensamt en handlingsplan. Det mest iögonfallande fokusområdet var frågan "på min arbetsplats behandlas alla med respekt". Resultatet visade att 33 procent av medarbetarna inte instämde alls i påståendet. Undersökningen visade också att fler än hälften av medarbetarna upplevde att vi inte arbetade aktivt för allas lika rättigheter och möjligheter.

Hela arbetsgruppen arbetade gemensamt med att bryta ner de olika frågorna och komma med förslag på förbättringar. I handlingsplanen tydliggjordes behov av bättre samarbete mellan de olika teamen, samt vikten av att bemöta varandra med respekt trots pressade situationer. För att förbättra detta infördes teamträff och metodforum, vilket bland annat fungerar som ett forum där medarbetarna ges möjlighet att ställa frågor kring ansvarsfördelningen, samt komma med förslag på förbättring och utveckling i det interna samarbetet. Även inrättandet av succéfika var ett resultat av arbetet för att skapa ett öppnare klimat och en ökad gemenskap mellan medarbetare och ledning. Förhoppningen var att detta även skulle påverka fokusområdet "styra mot gemensamma mål" i en positiv riktning. Handlingsplanen kan konstateras haft positiv effekt då samtliga områden fick högre poäng i resultatet för medarbetarundersökningen år 2020, vilket även har påverkat resultatet på delindex ledarskap

och styrning positivt, och därmed bidragit till ett ökat AMI år 2020.

Resultat och analys

Redovisa kortfattat resultat från förra årets uppföljningar av era mål i verksamhetsplanen och/eller andra betydande resultat, som visar på hur väl ni har lyckats i ert uppdrag att skapa önskat resultat för målgruppen. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid, och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen

Nedan följer tabeller som redovisar enhetsmålen för 2017, 2018 och 2019, samt om målet uppfylls helt, delvis eller inte. Vissa mål är tomma vilket betyder att det berörda året inte fanns ett mål motsvarande övriga år. Verksamhetsberättelsen för 2019 uppvisar att enheten har en god grad av uppfyllda mål, då alla mål uppfylls helt eller delvis. Vi väljer att fokusera på 2019 års resultat och jämför kortfattat med övriga år.

Uppfylls helt	
Uppfylls delvis	
Uppfylls inte	

Årtal	Enhetsmål	Måluppfyllelse
2017	Enheten har tillgänglig och trovärdig information	
2018	Målgruppen får tillgänglig och trovärdig information	
2019	Äldre har förtroende för enheten	

Vi har uppfyllt målet genom att vi har skapat en högre tillgänglighet för våra äldre genom att låta Äldre Direkt ta hand om våra telefontider. Detta medför att den äldre eller dennes anhöriga i högre utsträckning kan tala med en biståndshandläggare och få svar på sina frågor. Tidigare har tiden för återkoppling varit längre. Metodutvecklarna har i våra rutiner inkluderat information om vilka informationsfoldrar som ska delges de äldre.

Årtal	Enhetsmål	Måluppfyllelse
2017	-	
2018	Barnperspektivet är integrerat i verksamheten	
2019	Barn och unga kommer till tals i ärenden som rör dem	

Beställarenheten har infört att i samband med ärendedragning ta upp frågan om det finns barn under 18 år i hushållet som kan behöva stöd från socialtjänsten. Vi för även statistik på denna uppgift. Detta har medfört att biståndshandläggarna har en ökad medvetenhet om vikten av att ta hänsyn till barnperspektivet.

Årtal	Enhetsmål	Måluppfyllelse
2017	Kvinnor och män har en äldreomsorg av god kvalitet	
2018	Kvinnor och män har en trygg ålderdom	
2019	Den äldres insatser är anpassade efter individens behov	

Beställarenheten har utvecklat ledningssystem och rutiner genom åren vilket de senaste två åren har givit resultat. Biståndshandläggarna följer upp sina ärenden på ett systematiskt arbetssätt och inhämtar information från - i första hand den äldre själv - och som komplement även från externa parter den äldre gett samtycke till. Detta för att anpassa insatserna utifrån individens behov.

Årtal	Enhetsmål	Måluppfyllelse
2017	-	
2018	-	
2019	Äldre är delaktiga i utredningen samt kan påverka hur och när insatserna utförs	

Resultatet för 2019 visar att vi inte uppfyllde målet. Detta beror delvis på att det varit en utmaning för Beställarenheten att utveckla arbetssätt för att säkerställa att genomförandeplaner inkommer samt granskas av ansvarig biståndshandläggare. Detta är

något som vi nu skapat rutin för och implementerat i det ordinarie arbetssättet.

Beställarenheten har påbörjat ett arbete i samverkan med kommunala hemtjänstutförare för att tillsammans ta fram gemensamma arbetssätt. Vi ser också att vi behöver arbeta med att fortsätta utvecklingen av ramtid i beställningar och beslut.

Årtal	Enhetsmål	Måluppfyllelse
2017	Kvinnor och män har en trygg ålderdom	
2018	Äldre kvinnor och män utsätts inte för våld	
2019	Äldre upplever trygghet och utsätts inte för våld	

Beställarenheten har fokuserat på området kring våld i nära relationer och att samtliga biståndshandläggare och chefer har god kompetens. Detta genom introduktion samt utbildningar. Vi har också tagit fram en handlingsplan med tydliga arbetssätt och verktyg för att på så sätt bidra till att öka tryggheten hos de äldre.

Årtal	Enhetsmål	Måluppfyllelse
2017	Enhetens medarbetare reser effektivt och hållbart	
2018	Enhetens medarbetare reser effektivt och hållbart	
2019	Fossilbränslefria resor och transporter prioriteras	

Beställarenheten har gjort ett aktivt val att inte använda förvaltningens bilar. Resor via gångcykel och kollektivtrafik prioriteras. Vidare använder enhetens medarbetare endast taxi som färdmedel om det föreligger en akut situation. Kostnaderna för taxi har sedan 2018 sjunkit med 59 procent.

Årtal	Enhetsmål	Måluppfyllelse
2017	-	
2018	-	
2019	Avfall källsorteras	

Årtal	Enhetsmål	Måluppfyllelse
2017	-	
2018	-	
2019	Enheten köper in ekologiska produkter i största mån	

Beställarenheten har miljöombud som säkerställer att vi följer förvaltningens rutiner gällande källsortering. Vid de tillfällen vi själva köper in fika ser vi till att det är ekologiska produkter i största mån.

Årtal	Enhetsmål	Måluppfyllelse
2017	Enheten är effektiv inom givna ekonomiska ramar	
2018	Enheten är effektiv inom givna ekonomiska ramar	
2019	Enhetens prognos är säker	

Ledningen har sedan 2017 haft ett omfattande utvecklingsarbete med fokus på ekonomin. I samband med organisationsförändringen som genomfördes 2018 startade Beställarenhetens resa mot budget i balans. Detta har berört samtliga delar i arbetet. Alltifrån teambaserade arbetsätt med tydlig ansvarsfördelning, systematiska ärendedragningar och ökad kostnadsmedvetenhet.

Årtal	Enhetsmål	Måluppfyllelse
2017	Enhetens medarbetare och chefer har rätt kompetens	
2018	Enhetens medarbetare och chefer har rätt kompetens	
2019	Medarbetare och chefer bidrar till utvecklingen av enheten	

Målet har uppfyllts genom att Beställarenheten över tid tagit fram arbetsätt såsom introduktionsprogram för nyanställda, metodforum för intern utveckling, teambaserat arbetsätt, teamträffar och dialogsamtal.

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

Beställarenhetens prognostiserade ekonomiska resultat 2017-2019 samt prognos för 2020

För att nå budget i balans har Beställarenheten genomfört en resa som pågått under flera år. De framgångsfaktorer som vi ser har påverkat vårt resultat är verksamhet, ledarskap, medarbetarskap, rutiner och ekonomi. Under 2017 arbetade Beställarenheten i en organisationsform där alla biståndshandläggare hade varsin brukarkrets som de ansvarade för, i uppdraget ingick att handlägga ansökningar i ordinärt boende, ansökan om särskilt boende och utskrivningsplaneringar från slutenvård. Utskrivningar från slutenvården var prioriterade vilket ledde till att biståndshandläggarna fick vara beredda på att snabbt rycka ut och hade därmed svårt att planera sin tid. Biståndshandläggarna hade en grundkompetens men kunde inte fördjupa sig inom ett specifikt område såsom hemtjänst, särskilt boende eller utskrivningsplaneringar.

Beställarenheten hade vid denna tid inte utarbetat rutiner och arbetssätt och hade inget färdigt introduktionsprogram. Medarbetarna hade minimal kännedom om det ekonomiska läget och var inte delaktiga i arbetet med verksamhetsplaneringen eller de mål som skulle uppnås. Detta ledde till att handläggningen av ansökningar om bistånd inte genomfördes med lika hög kostnadsmedvetet kopplat till brukarperspektivet, vilket i sin tur ledde till en försämrad ekonomi.

Under 2018 tillsattes rollen mentor och metodutvecklare som tillsammans med ledningen fick i uppdrag att se över ledningssystem, rutiner och systematiska arbetssätt. Tillsammans togs tydliga arbetssätt och checklistor fram vilket är ett arbete som revideras löpande.

Som vi beskriver tidigare genomfördes en omorganisering av Beställarenheten vilket medförde att samtliga medarbetares roller och uppdrag genomlystes och medarbetarnas delades upp i team utifrån olika ansvarsområden. Detta har lett till att medarbetarna kunnat fördjupa sin kunskap inom ett specifikt område såsom insatser i det ordinarie hemmet eller särskilt boende.

Omorganiseringen ledde till att det blev jämna antal medarbetare under varje chef och skapade tydligare återkoppling, feedback och uppföljning. Under 2018 påbörjade vi en grund för verksamhetens ledarskap, medarbetarskap, rutiner och ekonomi. 2019 har präglats av att fokusera på att fortsätta utveckla de arbetssätt som fungerat och som givit resultat. Enhetens medarbetare har bjudits in till ekonomimöten tillsammans med ekonomiansvarig, samt biträdande enhetschefer går igenom med respektive biståndshandläggare vilket stöd den behöver. Detta har lett till en ökad kostnadsmedvetenhet.

Arbetet med systematiska ärendedragningar har fortsatt genom att tydliggöra biståndshandläggarens uppdrag inför ärendedragningar. Biståndshandläggaren sammanställer relevant information och granskar utförd tid och genomförandeplan som underlag för att bedöma rätt insatser till den äldre. Vidare granskas och åtgärdas bevakningsfliken samt fakturahantering. Inför månadens räkningskörning gör biståndshandläggarna en extra kontroll av bevakningsfliken och säkerställer att utförrapportering är hanterad. Detta har även inneburit att granska hemtjänstutförare, det är av stor vikt att tillämpningsanvisningar och avtal följs och används korrekt. Ovanstående åtgärder medför att uppgifter i sociala system och bokföringen är aktuella och ger rätt siffror och statistik till prognoserna som därmed blir mer säkra.

Åtgärderna som enheten vidtagit under åren har år 2019 resulterat i en budget i balans. Genom att behovet hos de äldre grundligt utretts har det minskat risken för att felaktiga beslut fattats. Resultatet har bland annat inneburit rätt insats i rätt tid.

Från mål till uppföljning

Beskriv processen, det vill säga hur det gick till när ni tog fram årets verksamhetsplan, vilka som deltog och vilka överväganden ni gjorde när ni bestämde era mål

Samtliga medarbetare på enheten har under senhösten 2019 samt i januari 2020 fått arbeta i grupper med nämndmålen och har utifrån tidigare verksamhetsplan fritt fått diskutera förslag på enhetsmål och arbetssätt samt föreslå aktiviteter som leder till måluppfyllelse. Detta

genomfördes bland annat med stöd av kortleken *dialogstöd för att förverkliga personalpolicyn*. Medarbetarna upplever sig ha varit delaktiga i verksamhetsplanen och tycker att detta arbetssätt har varit utvecklande. Enhetschef har sammanställt medarbetarnas förslag och därefter har preliminär verksamhetsplan presenterats på arbetsplatsträff. Verksamhetsplanen har även tagits upp i samverkan med de fackliga organisationerna på avdelningens samverkansgrupp i februari 2020.

Skriv era mål från verksamhetsplanen. Under varje mål ska ni skriva förväntat resultat, arbetssätt och hur ni avser att följa upp. Fokusera på de mål som avser er kärnverksamhet

Beställarenhetens enhetsmål för 2020

- Äldre har förtroende för enheten
- Äldre upplever trygghet och utsätts inte för våld
- Beställarenheten vägleder de äldre till en hållbar boendesituation
- Beställarenheten verkar för att äldre har tillgång till tidigt förebyggande stöd
- Den äldre har en rättssäker och jämställd biståndsbedömning
- Den äldre upplever trygghet i samband med utskrivning från slutenvård
- Beställarenheten säkerställer att den enskilde är delaktig i upprättandet av genomförandeplanen
- Fossilbränslefria resor och transporter prioriteras
- Avfall källsorteras
- Enhetens prognos är säker
- Medarbetare och chefer bidrar till utveckling av enheten
- Beställarenheten utvecklar effektiva arbetssätt
- Beställarenheten är en god samverkanspart både internt och externt
- Beställarenheten följer förvaltningens rutiner och riktlinjer för upphandling och avtal

Äldre har förtroende för enheten

Förväntat resultat: Att Beställarenheten tar emot färre klagomål som rör tillgänglighet och bemötande.

Arbetssätt: Enhetens medarbetare arbetar för att verksamheten ska präglas av en hög tillgänglighet. Äldre direkt tar emot och besvarar samtal från medborgarna dagligen under kontorstid. Biståndshandläggarna på Äldre direkt svarar på frågor och skickar endast iväg de samtal där medborgaren behöver direkt kontakt med sin biståndshandläggare på Beställarenheten. Biståndshandläggarna besvarar inkomna samtal från Äldre direkt samma dag enligt Stockholms stads policy. Beställarenheten har en jourtelefon för akuta ärenden som är öppen dagligen under kontorstid samt en funktionsbrevlåda för e-post som är till för

professionella kontakter.

Enheten arbetar regelbundet med hur vi bemöter och kommunicerar med våra medborgare och samverkanspartners. Vårt bemötande ska vara respektfullt gentemot alla oavsett exempelvis kön, etnisk tillhörighet, funktionsnedsättning eller ålder. Vi använder oss av bemötandeguiden och Stockholms stads personalpolicy som stöd för att uppnå detta. För att förbättra vårt bemötande har enheten valt ut att arbeta med arbetssätt avseende kognitiv nedsättning, psykiska funktionsnedsättningar samt hörselnedsättningar.

Beställarenheten hanterar synpunkter och avvikelser för Beställarenheten, kommunala samt privata utförare. Biträdande enhetschef ansvarar för att hantera de inkomna synpunkterna och avvikelserna genom att skicka dem till berörd verksamhet samt föra statistik och följa upp. Samtliga medarbetare ansvarar för att ta hand om de synpunkter och avvikelser som inkommer. Enhetschef ansvarar för att informera avdelningschef samt att bjuda in den verksamhet som berörs till möte för direkt återkoppling vid större avvikelser.

Uppföljning: Enheten kommer att följa upp de berörda punkterna tillgänglighet, bemötande och kommunikation, samt information på arbetsplatsträff och vid behov teamträff. Detta görs inför varje tertiäl och verksamhetsberättelse. Enheten följer upp de synpunkter och avvikelser som rör bemötande samt våra aktiviteter i tertiäl ett och två samt verksamhetsberättelse för att mäta om vi har nått det förväntade resultatet.

Äldre upplever trygghet och utsätts inte för våld

Förväntat resultat: Biståndshandläggare, handläggare för färdtjänst samt chefer har baskompetens inom våld i nära relationer.

Arbetsätt: Enheten strävar efter en god kompetens inom området våld i nära relationer. Beställarenheten har påbörjat grundutbildning i Våld i nära relationer som är anpassad för äldreomsorgens biståndshandläggare och handläggare. Målet med utbildningen är också att få en ökad kompetens inom området våld i nära relationer vid demenssjukdom. En arbetsgrupp bestående av biträdande enhetschef samt biståndshandläggare har tagit fram en handlingsplan, ” V å l d i n ä r e l a t i o n e r ” . Beställarenheten äldreomsorgs rutiner och arbetsätt för våld i nära r e l a t i o n e r ” .

Vår ambition är att införa FREDA-kortfrågor i samband med nyprövning. FREDA är standardiserade bedömningsmetoder tänkta att användas i socialtjänstens arbete mot våld i nära relationer. Enheten har tagit fram ett arbetsätt i samband med ärendedragning att föra statistik på ärenden där det förekommer eller finns misstanke om våld i nära relationer. Beställarenheten deltar i samverkansmöte som hålls av Relationsvåldsteamet.

Uppföljning: Arbetet kommer att följas upp på arbetsplatsträff, metodforum, tertialrapport ett och två samt i verksamhetsberättelse.

Beställarenheten vägleder de äldre till en hållbar boendesituation

Förväntat resultat: För att äldre som lever i hemlöshet ska ha en trygg boendesituation stärks samverkan mellan berörda verksamheter inom förvaltningen.

Arbetsätt: Beställarenheten kommer att bjuda in till samverkan med berörda enheter inom avdelningen för vuxna. Det är viktigt att vi arbetar mot samma mål och att enheternas medarbetare känner till varandras verksamhetsområden och vilket uppdrag som varje enhet har. Syftet med samverkan är också att skapa gemensamma rutiner för hur vi arbetar med vräkningsförebyggande och uppsökande arbete.

Samtliga biståndshandläggare samt handläggare som utreder färdtjänst ska ge muntlig och skriftlig information och samhällsvägledning om olika boendelösningar. Vi ska informera de äldre medborgare som bor otillgängligt kring vilka olika boendeformer som finns. Vid behov ska biståndshandläggaren kunna erbjuda hjälp med förtursansökan till seniorbostäder. Inom ramen för förebyggande arbete kommer representanter från Beställarenheten att delta på informationsmöte på aktivitetscenter. Informationen kommer bland annat att handla om hur man planerar sitt boende samt om boendeformer.

Uppföljning: Arbetet kommer att följas upp på arbetsplatsträff, tertialrapport ett och två samt verksamhetsberättelse.

Beställarenheten verkar för att äldre har tillgång till tidigt förebyggande stöd

Förväntat resultat: Att äldre i stadsdelen i ett tidigt skede får information om äldreomsorgen och förebyggande insatser.

Arbetsätt: För att tidigt fånga upp de äldre medborgare som ännu inte har insatser från äldreomsorgen samverkar Beställarenheten med enheten för förebyggande verksamhet. Biståndshandläggare har startat upp månatliga träffar på aktivitetscenter. Under året kommer biståndshandläggare att delta på informationsmöte på aktivitetscenter. Detta redogörs för under avsnittet *målgrupp* (se sid. 10 stycke 2). Vid varje nybesök samt vid ansökan om färdtjänst delges information om våra förebyggande insatser, samt vad den äldre själv kan tänka på och se över i sin bostad för att till exempel minska risken för fall eller brand. Handläggare som hanterar färdtjänstansökningar har en viktig roll i att informera om förebyggande insatser och verksamheter i mötet med de äldre medborgare som inte är kända inom äldreomsorgen. Beställarenheten har ett anhängigombud vars uppdrag främst går ut på att

delge information till biståndshandläggarna om vad som händer i och kring stadsdelen för anhöriga.

Uppföljning: Arbetet kommer att följas upp på arbetsplatsträff och dokumenteras i Tertialrapport ett och två samt i verksamhetsberättelsen.

Den äldre har en rättssäker och jämställd biståndsbedömning

Förväntat resultat: Att andel äldre som är nöjda med sina insatser ökar.

Arbetsätt: För att öka biståndshandläggarnas kompetens gällande äldreomsorgens insatser kommer vi att införa regelbundna studiebesök för samtliga biståndshandläggare samt även för handläggare som hanterar färdtjänst. Studiebesöken kommer att genomföras hos kommunala utförare såsom hemtjänst, särskilt boende, dagverksamhet och aktivitetscenter.

För att säkerställa att de äldre får en rättssäker och jämställd biståndsbedömning, genomför Beställarenheten en systematisk handläggning och dokumentation. Beställarenheten har tagit fram en mall inför ärendedragning som varje biståndshandläggare känner väl till. Syftet är att varje unikt ärende genomgår samma process innan beslut på ansökan fattas. Vid varje ärendedragning genomförs könsneutrala ärendedragningar. Vi vill med detta arbetsätt mäta om det finns skillnader i hur beslut fattas för män och kvinnor.

Aktgranskning är ett viktigt arbetsredskap för att mäta hur dokumentationen ser ut i våra ärenden. Beställarenheten har sedan tidigare en rutin samt mall för detta, och det kommer att ses över inom tertial ett och presenteras på arbetsplatsträff. Därefter kommer aktgranskning att genomföras en gång per termin. Resultatet på aktgranskningen kommer dels att redovisas neutralt för hela enheten och dels med återkoppling till varje handläggare.

Uppföljning: På metodforum, arbetsplatsträff samt i tertial ett, två samt verksamhetsberättelse.

Beskriv hur er planering för årets uppföljning ser ut



Beställarenheten har skapat ett årshjul utifrån de mål som beskrivs i verksamhetsplanen. Se bilden ovan. Där finns de aktiviteter som är kopplade till respektive enhetsmål. Syftet med årshjulet är att skapa en röd tråd genom året, vilka områden som beställarenheten ska fokusera på under de olika månaderna.

Vid varje arbetsplatsträff har vi en punkt med fokusområden. Detta kan exempelvis vara "har förtroende för enheten". Vi följer upp på bemötande, kommunikation samt information på arbetsplatsträff och vid behov på teamträff. Vi följer också upp de synpunkter och avvikelser som rör bemötande.

På Beställarenheten har vi tagit fram arbetsgrupper som vi tidigare har presenterat. På uppdrag från ledningen utarbetas nya arbetssätt som exempelvis har varit en aktivitet kopplad till enhetsmålet "Äldre upplever tvärsamhet och en av de biträdande enhetscheferna har tagit fram en handlingsplan om våld i nära relationer som beskriver arbetssätt och ger vägledning.

Inför tertial ett, två samt i verksamhetsberättelsen går ledningen igenom årshjulet och vad som genomförts under respektive perioder. Resultaten från uppföljningarna redovisas i nämnda rapporter.

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

Med resurser avses, förutom tilldelad budget, till exempel medarbetarna och deras kompetens, samverkan, lokaler, material, energiförbrukning, IT-stöd och fordon

De primära resurserna som förvaltas inom enheten är kunskap och kompetens inom det arbete vi utför, samt fördelning av ekonomiska resurser och att resurserna används så effektivt som möjligt, så att det kan göra den största nyttan för verksamheten och för målgruppen.

Medarbetarnas kompetenser tillvaratas genom att ge varje medarbetare möjligheten att påtala vad de har för kompetenser som kan bidra till enhetens utveckling. Vid varje medarbetarsamtal är en av standardfrågorna huruvida medarbetaren ifråga har kompetenser som de anser inte tas tillvara på. Mer konkret kan det röra sig om medarbetare med juridisk kompetens som kan hålla i ett forum för metodutveckling. Beställarenheten har metodforum med syfte att skapa en gemensam kunskapsbas så att alla kan få tips om effektiva arbetsätt eller för att sprida kunskap om dokumentation, om vräkningsförebyggande arbete eller om juridik, för att ge några exempel.

Medarbetarnas fortsatta engagemang i verksamhetens utveckling är ovärderlig. Ett forum där gruppen i helhet får möjlighet att uttrycka sig på är arbetsplatsträffarna. Detta forum är dels för att dela information som berör hela enheten, men även för att låta varje medarbetare bidra till hur verksamheten utvecklas, hur verksamhetsberättelsen skrivs, vilka mål som ska ställas för året, samt möjlighet att efterfråga vilka kompetenshöjande aktiviteter som saknas. Bland annat har enheten medarbetare som är utbildande inom motiverande samtal, som håller återkommande aktiviteter på arbetsplatsträffarna, för att höja gruppens kompetens inom ämnet.

En av de mest dyrbara resurserna som Beställarenheten har är varje medarbetares tid. En effekt som den rådande pandemin under 2020 har fört med sig är en ökad användning av digitala verktyg. Tidigare har vi undvikit att använda vissa verktyg till följd av att det inte ansågs nödvändigt och att det fanns en inlärningskurva. I och med att alla medarbetare nu behöver kunna jobba hemifrån så har alla behövt lära sig IT-verktygen, så som att samarbeta över Excel, hålla möten digitalt och arbeta i gemensamma anteckningsprogram. Alla möten har hållits digitalt, där även externa aktörer kan bjudas in för att hålla i exempelvis redovisningar eller föreläsningar. Detta blir en effektivisering av alla medarbetares tid, och det har även medfört minskade restider.

Beställarenheten är, som tidigare diskuterats, uppdelad team. Genom ett uppdelat arbetsätt effektiviseras varje process och handläggarna har möjlighet att utforma arbetsätt inom varje team som är bäst lämpat för detta. Sedan årsskiftet 2019-2020 har enheten utvecklat ytterligare ett team, Resursteamet, som täcker upp vid frånvaro, är ansvarig för äldre som är boende på servicehus samt följer upp insatser som har utökats i samband med att en äldre har vistats på slutenvården. Resursteamet utvecklades för att det fanns ett behov av täcka upp vid

oväntad frånvaro, då detta kunde belasta resterande team. Därutöver blev det tydligt vid uppföljningar av beslut efter sjukhusvistelser att en del beslut om utökade insatser inte var representativ för det aktuella behovet längre. Många av de äldre tillfrisknade och återhämtade sig fortare än beräknat, då vi enligt rutin lade beslut om insatser på tre månader efter sjukhusvistelser. Med resursteamet kan vi nu följa upp besluten inom en månad och därmed säkerställa en tryggare första tid i hemmet efter en utskrivning från slutenvården och säkerställa att den äldre får rätt insats i rätt tid.

Samtliga medarbetare är även delaktiga i enhetens mål för året, där deras kompetenser blir en del i det löpande arbetet. Vid mer inriktade mål, som inte är lika övergripande för hela enheten, används mindre arbetsgrupper. Dessa grupper medför att medarbetarnas kompetenser tas tillvara på och resurser används effektivt.

Utveckling

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

Genom tidigare nämnda dialogsamtal, metodforum, team- samt arbetsplatsträffar tar Beställarenheten tillvara på medarbetarnas upplevelser och synpunkter. Dessa påverkar löpande uppdatering av rutiner och arbets sätt under året vilket även påverkar enhetens förmåga att vara prognossäker på ett positivt sätt. Ett exempel på utveckling av verksamheten som mynnat ur medarbetarnas aktiva medarbetarskap är upprättandet av Resursteam.

Granskning av utförande av hemtjänstinsatser fortsätter och utvecklas. Hemmahandläggare går inför varje nytt beslut igenom rapporter för utförd tid samt registrerade besök av hemtjänstpersonal. Detta för att säkerställa att den äldre får den hjälp som Beställarenheten beställt. Nyligen har även gemensam rutin för granskning och avvikelserapportering gällande inkomna genomförandeplaner upprättats. På ledningsnivå sker även granskning av utförare inom hemtjänst med syfte att säkerställa att upphandlade företag följer avtal. Medarbetarna informeras regelbundet om vad som framkommer genom granskning av hemtjänstutförare vilket leder till ytterligare medvetenhet hos medarbetarna gällande att säkerställa att brukarna får det stöd de är berättigade till utifrån ansökan och beslut.

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

Beställarenheten identifierar förbättring- och utvecklingsområden genom uppföljning av medarbetarenkäten, brukarenkät, utvärdering av introduktion, skyddsronder, dialogsamtal och medarbetarsamtal. Efter att risker i det tidigare arbetssättet synliggjorts genomfördes 2018 en omorganisation där de nuvarande teamen upprättades. I samband med omorganisationen infördes även forum för medarbetarna att reflektera över arbetet i dialogsamtal med chef, så att eventuella risker uppmärksammas i god tid.

Inför införandet av avtalet mellan region Stockholm och Storsthlm gällande samverkan vid utskrivning från slutenvård identifierade Beställarenheten en risk för ökad arbetsbelastning för enhetens vårdplaneringsteam. Vidare uppmärksammades även att biståndshandläggare i hemmahandläggningsteamerna hade svårt att täcka upp för varandra vid oplanerad frånvaro, samt att beslut som fattades i samband med utskrivning från slutenvård behövde följas upp snabbare för att besluten skulle motsvara den äldres behov. För att minimera Beställarenhetens sårbarhet inom dessa områden infördes Resursteamet, vars syfte bland annat är att stötta upp i ovan nämnda situationer.

Inför att enheten gör större förändringar, exempelvis omorganisationen 2018 genomförs en risk- och konsekvensanalys där samtliga medarbetare bidrar med sina åsikter. Beställarenheten präglas av ett lösningsfokuserat arbetssätt där medarbetare uppmuntras att påtala och åtgärda brister i den fysiska arbetsmiljön; personligen eller genom felanmälan.

I samband med att smittspridning av Covid-19 började förekomma i Stockholm Stad uppmärksammade Beställarenheten risken och slutade genomföra icke-nödvändiga fysiska möten med våra äldre i mitten av mars, innan instruktioner om detta kom från Äldreförvaltningen. Beställarenheten växlade tidigt om i pandemin till arbete hemifrån. En minimumbemanning på kontoret för jour och posthantering har upprättats med ett schema för flera veckor framåt. Viktig information, nya rekommendationer och riktlinjer har utan dröjsmål kommit medarbetarna tillhanda genom email och digitala möten.

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

Nya målgrupper och samverkan med andra enheter

Beställarenheten ser en ökning av antal ärenden där det föreligger missbruk, psykisk ohälsa, hemlöshet eller misstanke om våld. En utmaning är att bemöta dessa personer med rätt kompetens och utifrån deras individuella behov bevilja lämpliga insatser. Som tidigare beskrivits har medarbetarna efter kompetens och intresse organiserat sig i olika arbetsgrupper som ständigt arbetar för att höja sin kompetens inom respektive område. Handläggarna går på olika utbildningar, nätverksträffar samt samverkansmöten med andra enheter, utförare och samverkanspartners. Medarbetarna i de olika arbetsgrupperna möjliggör stöd och rådgivning till övriga handläggare på Beställarenheten.

Tryggt mottagande

Under första kvartalet år 2020 startade enheten förebyggande verksamhet upp insatsen Tryggt mottagande i hemmet. Detta innebär att den äldre ges extra stöd under den första tiden efter en sjukhusvistelse. Införandet var en utmaning för Beställarenheten då den kräver snabbare uppföljning, vilket var en av orsakerna till att resursteamet skapades. Utmaningen har även legat i att biståndshandläggaren behövt lära sig hur beställningar ska skickas vid insatsen, eftersom att beställningen ska fördelas på två utförare utifrån Tryggt mottagandes arbetstider.

Under rådande pandemi med anledning av Covid-19 har utföraren Tryggt Mottagande övergått till att vara ett *Förstärkningsteam* med uppgift att ge stöd och vård till äldre som är smittade med Covid-19. Detta för att minimera risk för smittspridning.

Covid-19

Nuvarande pandemi är en utmaning för oss alla. Samtliga medarbetare jobbar nu i största möjliga mån på distans och alla gemensamma möten genomförs digitalt. Alla personliga möten med den äldre och andra aktörer genomförs via telefon eller videosamtal. Med anledning av detta har behov av att säkerställa att den information som inhämtas är korrekt flaggats som en viktig fråga. Att inte träffa den äldre personligen i dess hem innebär att biståndshandläggarna inte får en bild av hur det ser ut hemma hos den äldre vilket kan vara en stor källa till information om behov. Enhetens medarbetare uppmärksammar olika typer av svårigheter med nuvarande arbetssätt, och försöker tillsammans komma med förbättringsförslag. Samtliga team har kontakt via videosamtal, för att kunna ge det kollegiala stöd som annars kommer naturligt på kontoret.

Beskriv hur ni delar med er av era goda exempel. Beskriv också hur ni lär av andra och hur ni använder dessa kunskaper för att utveckla verksamheten. Ge gärna konkreta exempel

Under 2017 deltog representanter från enheten på Goda exempelmässan för att dela med sig av framtagna foldrar med information till personer som fått avslag på ansökan om insatser i form av vård och omsorgsboende. Foldrarna togs i bruk av andra stadsdelar.

Beställarenheten fick 2019 dela med sig av ett gott exempel inför förvaltningens chefer på chefsforum, uppdraget kom från stadsdelsdirektören. Enhetschef presenterade hur Beställarenhetens resa mot budget i balans har gått till. Detta utifrån fem framgångsfaktorer: verksamhet, ledarskap, medarbetarskap, rutiner och ekonomi. Enhetschef redogjorde för resans gång samt att målet uppnåddes i samband med bokslut 2019.

Den tidigare nämnda aktiviteten ”Fika med bi” enheten lär av andra och har satt denna kunskap i konkret bruk. Aktiviteten har inspirerats av så väl andra stadsdelars aktiviteter, som av medarbetares synpunkter och tidigare erfarenheter.

Ett gott exempel som enheten vill dela med sig av är arbetssättet kring utskrivning från slutenvården. I juni 2019 trädde ny lag om samverkan vid utskrivning från slutenvård i kraft. Detta innebar att Beställarenhetens vårdplaneringsteam stod inför en stor utmaning. I korthet innebar den nya lagen att tidigare fem arbetsdagar, från att patienten var utskrivningsklar till dess att betalningsansvar för stadsdelen inföll, kortades ner till två veckodagar samt att ansvaret för att kalla till SIP i samband med utskrivning flyttades från slutenvården till primärvården. I oktober 2019 visade statistiken att Beställarenheten Hässelby-Vällingby vårdplaneringsteam är ett av de mest effektiva i staden med bland de lägsta antalet utskrivningsklara dagar på sjukhus per vårdtillfälle. Representanter för vårdplaneringsteamet

delar med sig av sitt arbetssätt på externa samverkansmöten i staden och regionen samt internt på enheten vid arbetsplatsträffar och metodforum.