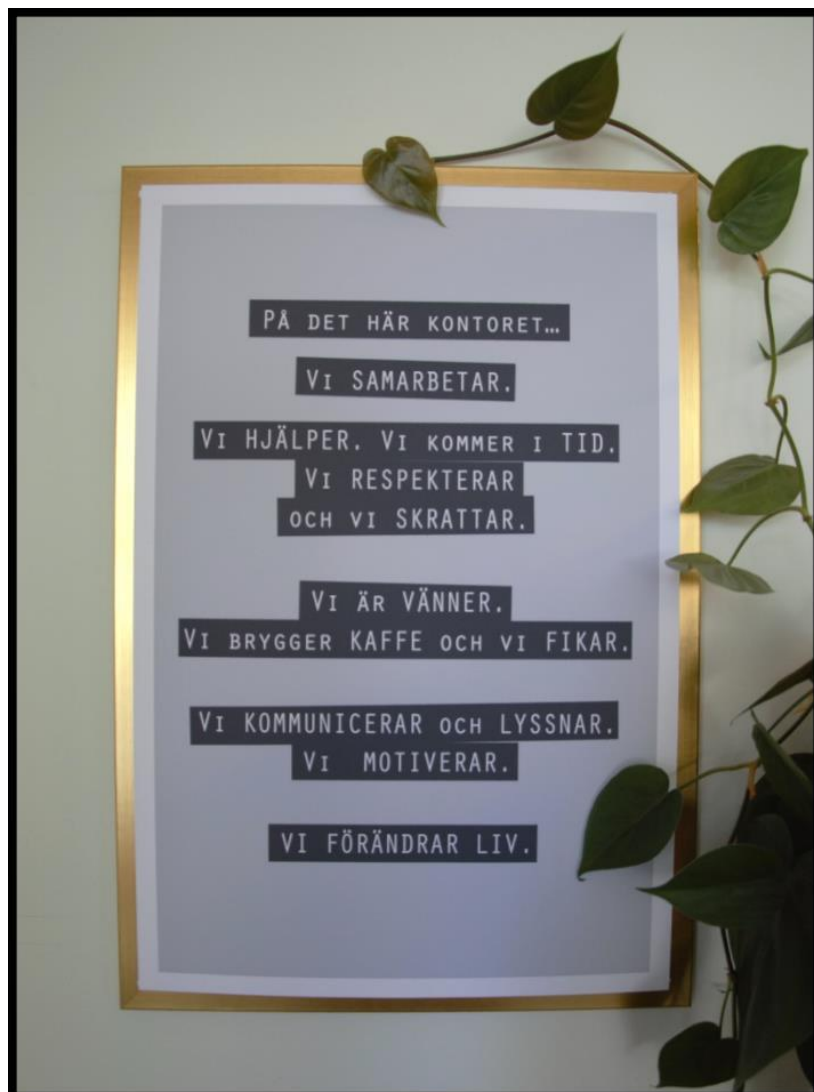


Kvalitetsutmärkelse 2021

Beställarenheten äldreomsorg

Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning



Innehållsförteckning

Administrativa uppgifter	4
Inledning.....	5
<i>Begreppsförklaringar.....</i>	<i>8</i>
Målgrupp.....	9
<i>Beskriv hur ni arbetar med bemötandefrågor och förstärker en kultur där brukare är i centrum</i>	<i>9</i>
<i>Beskriv hur ni gör brukarna delaktiga, såväl på individ- som gruppnivå</i>	<i>9</i>
<i>Beskriv hur ni arbetar med jämställdhet och jämlikhet ur ett brukarperspektiv.....</i>	<i>10</i>
<i>Beskriv hur ni arbetar med att öka tillgängligheten i er verksamhet så att alla, oavsett funktionsförmåga, ska kunna ta del av den</i>	<i>11</i>
<i>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</i>	<i>12</i>
Chef- och ledarskap.....	13
<i>Beskriv din ledarskapsidé. Beskriv också konkret på vilket sätt den märks i ditt dagliga arbete</i>	<i>13</i>
<i>Redogör för hur du som ledare utvärderar och utvecklar ditt ledarskap</i>	<i>15</i>
<i>Beskriv hur du som ledare försäkrar dig om att medarbetarna är införstådda med verksamhetens syfte och mål och ser sin del i målluppfyllelse</i>	<i>16</i>
<i>Beskriv hur du som ledare skapar förutsättningar för och tar vara på intresse, engagemang och kompetens hos medarbetarna</i>	<i>17</i>
<i>Beskriv hur du som ledare skapar möjligheter för lärande i organisationen och hur ni arbetar med kompetensutveckling utifrån identifierade behov.....</i>	<i>18</i>
Medarbetare.....	19
<i>Beskriv vilken värdegrund/gemensamma förhållningssätt ni har i er verksamhet. Beskriv hur den/de förankras och märks i det dagliga arbetet</i>	<i>19</i>
<i>Beskriv hur ni arbetar med frågor kring jämställdhet och jämlikhet, utifrån ett arbetsgivarperspektiv</i>	<i>20</i>
<i>Beskriv hur ni arbetar för ett aktivt medarbetarskap, där medarbetare medverkar i utveckling av verksamheten</i>	<i>21</i>
<i>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.....</i>	<i>23</i>
Resultat och analys	26

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 26

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 29

Från mål till uppföljning..... 31

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..... 31

Skriv era mål från verksamhetsplanen. Under varje mål ska ni skriva förväntat resultat, arbetsätt och hur ni avser att följa upp. Fokusera på de mål som avser er kärnverksamhet 31

Beskriv hur er planering för årets uppföljning ser ut 35

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..... 36

Utveckling..... 36

Beskriv hur ni utvecklar verksamheten utifrån era analyser av uppföljningar och resultat. Ge gärna konkreta exempel 36

Beskriv hur ni arbetar med att identifiera och minimera risker och sårbarheter i er verksamhet 37

Beskriv vilka utmaningar och möjligheter ni ser framöver i er verksamhet. Beskriv också hur ni planerar och arbetar för att möta dessa..... 38

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 39

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 per maj 2021

44 anställda varav 35 tillsvidareanställda, tre vikarier med anledning av projekt Blåklockan samt sex timanställda.

Inledning

Vår utgångspunkt i verksamheten är att vår målgrupp, personer över 65 år, som har behov av stöd och insatser för en bättre livskvalité och ökad trygghet, ska ges möjlighet till rätt insats i rätt tid. Vi samarbetar med våra utförare samt andra enheter inom förvaltningen för att säkerställa att våra äldres behov fångas upp i tid och att våra enhetsöverskridande kompetenser tas tillvara till gagn för att de äldre ska uppnå värdigt liv. Sedan våren 2020 har vår verksamhet präglats av den rådande pandemin. För oss har det inneburit att vi har fått agera skyndsamt, ställa om och skapa nya arbetssätt. Detta har påverkat 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 till att våra äldre medborgare med stöd och insatser som de behöver i sin vardag. Stödet ska utformas utifrån den äldres individuella behov och rätten till självbestämmande är grundläggande i vår biståndsbedömning. Vår enhet har i uppdrag att ge information till de äldre och deras anhöriga om vilka insatser som finns att söka, om förebyggande insatser, bostadsanpassningar och anhörigstöd. Antal personer som har insatser från äldreomsorgen i Hässelby-Vällingby är 2 461 personer varav 1 611 är kvinnor och 850 är män. Av dessa bor för närvarande 498 personer på vård- och omsorgsboende och servicehus. Övriga har beslut om hemtjänst, trygghetslarm, boendestöd, ledsagning, hemvårdsbidrag, anhörigstöd, dagverksamhet, kontaktperson, sysselsättning samt korttidsvård för avlastning och växelvård. Vi utreder även cirka 550 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, lag om samverkan vid utskrivning från slutna hälso- och sjukvård och lagen om riksfärdtjänst. Utifrån 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
- Stockholm stads Vision 2040, Ett Stockholm för alla
- Stockholms stads budget
- Riktlinjer för ärendeansvar mellan stadsdelsnämnderna
- Stockholms stads riktlinjer för handläggning inom socialtjänstens äldreomsorg

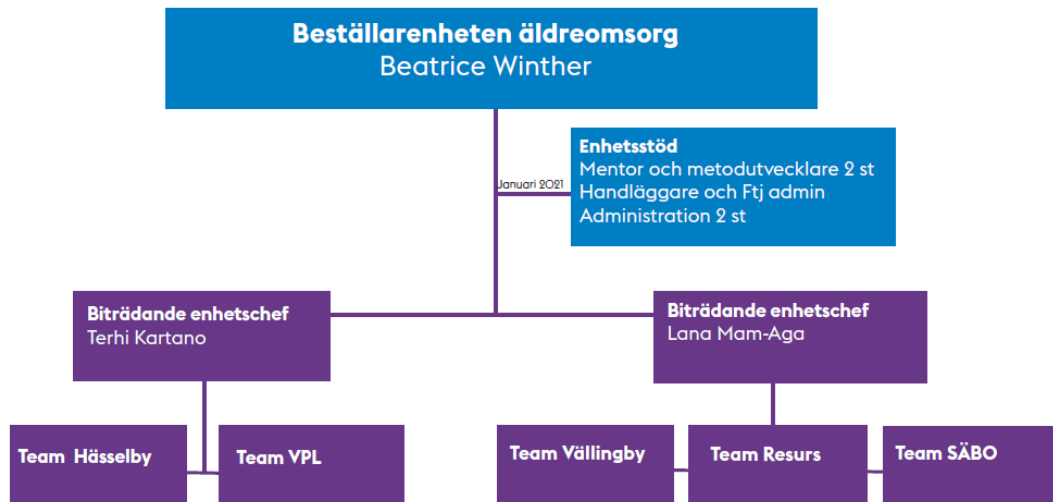
- Metodhandledning för biståndshandläggare inom äldreomsorgen
- Ramtid för hemtjänst - anvisningar och stödmaterial
- Gemensamma riktlinjer och rutiner för samverkan vid utskrivning från slutenvård
- Beställarenhetens ledningssystem och rutiner för verksamheten
- Beställarenhetens verksamhetsplan
- Beställarenheten handlingsplan för våld i nära relationer

Viktiga lagar och styrdokument för vårt arbete är bland annat arbetsmiljölagen, arbetstidslagen, kollektivavtal, samverkansavtal med fackliga organisationer samt stadens handlingsplan för en förbättrad arbetssituation för socialsekreterare, biståndshandläggare och övriga medarbetare inom socialt arbete.

Organisations- och ledningsstruktur

Beställarenheten består av 35 fasta tjänster som består av en enhetschef, två biträdande enhetschefer, biståndshandläggare och administratörer. Biståndshandläggare och chefer har socionomutbildning eller motsvarande likvärdig utbildning såsom beteendevetare, sociolog samt personalvetare. Administrativa assistenter har gymnasiekompetens eller administrationsekonomisk utbildning. Av 44 medarbetare är 42 kvinnor och två 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. Metodutvecklarnas uppdrag är 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 arbetsätt för att möjliggöra ett ledarskap som är tillgängligt med tydligare återkoppling 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.

Beställarenhetens organisationskiss

Enhetsstödet: Handlägger och administrerar fakturor, avgiftsbeslut och färdtjänstansökningar, upprätta rutiner och ansvarar för introduktion.

Team Hässelby och Vällingby: Ansvarar för insatser i ordinärt boendet.

Team SÄBO: Handlägger ansökan om särskilt boende.

Team VPL: Ansvarar för utskrivningsplaneringar från slutenvård samt deltar vid SIP.

Team Resurs: Handlägger ansökan om insatser inom servicehus samt ansvarar för att täcka upp vid frånvaro.

Begreppsförklaringar

Aktgranskning	Granskning av handläggning och dokumentation av biståndsärenden genom systematisk genomgång av ett slumpmässigt urval av personakter.
AMI-index	AMI står för <i>aktivt medskapandeindex</i> och är ett mått som används inom medarbetarområdet och medarbetarengagemang. AMI består av tre delindex; motivation, ledarskap och styrning.
Bevakningsflik	Underlag i sociala system för att möjliggöra översyn av ärenden som ska åtgärdas.
Medarbetare	Avser samtliga medarbetare på beställarenheten.
Nyprövningar	Beslut om insats som går ut följs upp och prövas på nytt.
Ramtid	En ramtidsbeställning ska ge en tydlig bild av den äldres behov som de beställda insatserna ska tillgodose. Tidsbeställningen för en ramtidsbeställning avser total tid per månad för de beviljade insatserna, vilket möjliggör flexibilitet i utförande utifrån den äldres dagsaktuella behov.
SIP	<i>Samordnad individuell plan</i> upprättas när en person har behov av insatser från både socialtjänsten och hälso- och sjukvården. Används även för samverkan vid utskrivning av patienter från slutna hälso- och sjukvård.
Snitttimmar	Medelvärde av beställda timmar
SÄBO	Samlingsnamn för särskilda boenden såsom vård- och omsorgsboende, servicehus, växelvård och korttidsboende.
VÄRN	Våld i nära relationer
Äldre Direkt	Kontaktcenter dit äldre kan vända sig för frågor om stadens verksamhet och service.
Ärendedragningar	Forum för bedömning och beslutfattande enligt delegation.

Målgrupp

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

Arbetet med bemötandefrågor är ständigt närvarande och något som berörs på olika sätt i det dagliga arbetet. Som ny medarbetare hos oss på enheten inleds detta i samband med introduktionen. Medarbetaren tilldelas en introduktionspärm med grundläggande och relevant information, däribland den så kallade *Bemötandeguiden*. 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. Två mentorer ansvarar för introduktion av nya medarbetare. Introduktionen syftar till att ge den nya medarbetaren grundläggande information om gällande riktlinjer och rutiner. Genom att delta på möten med de äldre tillsammans med en erfaren kollega får nyanställd ta del av hur ett gott bemötande praktiseras. Under den rådande pandemin har introduktion av nya medarbetare främst skett genom att dessa har fått lyssna på de samtal som mer erfarna kolleger haft med de äldre för att på så vis skapa sig en bild av hur ett gott bemötande ser ut i detta arbetssätt. Detta kan vi mäta i att antal synpunkter avseende bemötande har minskat. Vi har även börjat registrera de beröm som inkommer till enheten. 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.

Flera medarbetare har fördjupad kompetens inom exempelvis våld i nära relationer, missbruksproblematik, palliativa skeden, hemlöshet eller demenssjukdom. Det leder till att kunna ge de äldre det bästa möjliga bemötande utifrån person och situation. Vid tillfällen då enhetens samlade kunskap eller insatser inte räcker, eller kan tillgodose den äldres hjälpbehov, vänder vi oss till andra enheter på förvaltningen för vägledning.

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 två som vi ser till den äldres resurser såsom anhöriga, sociala kontakter och andra vårdgivare som komplement till vårt informationsinsamlande. Dessa parter ska aldrig ersätta eller sättas över den äldres uppfattning och vilja. För att värna om vår objektivitet tar vi gärna vägledning av varandra för att ingen annan aspekt än den äldres hjälpbehov ska vara 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 till genom telefon eller vid personligt möte. 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. Möten 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 regelbundet för att den äldre ska ges 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. Vi utvecklar arbetet med ramtid genom att vara tydliga i beställning kring den äldres målformuleringar. Utföraren upprättar en genomförandeplan tillsammans med den äldre utifrån beställningen där det framgår vad, när och hur insatserna ska genomföras. När genomförandeplanen inkommer granskas den av ansvarig biståndshandläggare för att säkerställa att den äldre har varit delaktig och att den beviljade insatsen överensstämmer med vad som ska utföras och på vilket sätt. Har ingen genomförandeplan inkommit skrivs en avvikelse till utföraren, på grund av pandemin har detta arbete pausats.

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.

En form av delaktighet på gruppnivå består av att Beställarenheten årligen vid arbetsplatsträff under hösten går igenom resultaten av årets brukarundersökning. Medarbetarna får i mindre grupper diskutera och analysera resultaten i relation till årets uppsatta mål. Resultaten av denna workshop ligger sedan även till grund för enhetens fortsatta arbete med att ta fram mål för kommande års verksamhetsplan. Mer om detta arbete finns att läsa i avsnittet *Från mål till uppföljning*. Vidare strävar beställarenheten efter att öka biståndshandläggare synlighet i samhället genom aktiviteter som ”Fika med biståndshandläggare”. En ökad synlighet i samhället ger fler äldre, med eller utan insatser sedan tidigare, möjlighet till kontakt med biståndshandläggare för att ställa frågor och kunna få information.

Beskriv hur ni arbetar med jämställdhet och jämlikhet ur ett brukarperspektiv

Vi arbetar med könsneutrala ärendedragningar för att bedömningen av den äldres hjälpbehov ska vara jämlikt. Ärendedragning avslutas oftast med att namn och personnummer anges till beslutsfattare vilket öppnar upp för diskussion om bedömning hade blivit annorlunda.

Samtliga biståndshandläggare arbetar utifrån stadens kartläggningssystem som medför att alla ärenden genomgår samma process innan slutgiltigt beslut fattas. Detta leder till en systematisk handläggning och dokumentation av varje ärende. Biståndshandläggare behöver dock i varje ärende anpassa de frågor som ställs i utredningsfasen beroende på vad den äldres ansökan avser. Beställarenheten ger lika information till de äldre som kommer i kontakt med oss, såväl muntligen som skriftligen. Foldrar finns tillgängliga på ett flertal olika språk och lämnas såväl vid hembesök som postas hem till de äldre efter till exempel genomfört telefonmöte. Auktoriserad tolk används även vid hembesök där språkbrist råder.

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 genom att skapa olika forum för de äldre att få 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. Vi 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 startade under våren 2020 upp ”Fika med biståndshandläggare” som är ett samarbete mellan Beställarenheten och Aktivitetscenter. På grund av rådande pandemin har denna aktivitet dock varit tvungen att pausas. Inför hösten 2021 hoppas vi att detta kan återupptas. Vid dessa tillfällen har de äldre möjlighet att få information såväl muntligt som skriftligt om äldreomsorgens insatser, boendeformer samt hur handlägningsprocessen går till från ansökan till beslut.

Beställarenheten arbetar främst med fysiska möten med de äldre, i deras bostad så kallat hembesök, på sjukhus vid utskrivning så kallad vårdplanering eller i mötesrum på stadsdelsförvaltningens lokaler som är anpassade och lättillgängliga. Under rådande pandemi har vi fått ställa om till att genomföra möten med de äldre och deras anhöriga via telefon i första hand. Detta har ställt krav på medarbetarna att vara extra tydliga i sin muntliga kommunikation med de äldre samt i högre grad erbjuda skriftlig information i form av såväl existerande informationsfoldrar som att efter genomförda telefonmöten sammanställa information i brevform till de äldre. Beställarenheten kommer under året att Stjärnmärka vår enhet med demensutbildning för ökad kunskap kring demens. Syftet är att vidare utveckla vårt arbete med våra äldre med kognitiv svikt för bättre bemötande och göra dem delaktiga.

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

Årsvis vid arbetsträff under hösten tas resultaten av årets brukarundersökning upp, fokusområden för förbättring diskuteras och används som underlag vid fortsatt arbete med verksamhetsplan för kommande år. Nedan redovisar vi resultaten av de fyra frågor från brukarundersökningen 2020 som vi upplever är närmast kopplade till Beställarenhetens arbete.

På frågan om de äldre upplever att beslutet är anpassat efter behovet så kan vi se att resultatet förbättrats något från 2019. För att fortsätta utveckla vårt arbete med 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 även arbetat med individuella målformuleringar i beställningarna. Vi har 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 deltog i en processkartläggning tillsammans med chef och samordnare från den kommunala hemtjänsten samt andra medarbetare på förvaltningen. Denna arbetsgrupp syftade 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 2019 års resultat. 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. Det 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. 2019 inleddes med en pandemi vilket bidrog till en ökad isolering och ensamhet till följd av stängda mötesplatser, många pausade sin hemtjänst på grund av rädsla att bli smittade. Det är svårt att med säkerhet veta varför upplevelsen av ensamhet är stor i hela riket. 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 förbättrats något från 2019 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 stor del av de tillfrågade känner sig inte trygga att lämna in en synpunkt eller klagomål. Maktbalansen mellan den äldre och utföraren är ojämn 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. Vårt mål är att fortsätta bli bättre på att informera om möjligheten att framföra synpunkter och klagomål.

På frågan om de äldre fick välja utförare så är det ganska oförändrat, ökat något från 2019 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 har haft en chefsbefattning på beställarenheten sedan december 2015 och jag fick uppdraget som enhetschef i mars 2018. Jag har ett nära samarbete med mina biträdande enhetschefer och tillsammans har vi skapat en sammanhållen ledningsgrupp vilket är en förutsättning för att leda en verksamhet med stor volym och för att kunna uppnå verksamhetens mål.

Utifrån de förutsättningar som jag har haft genom åren från biträdande till enhetschef har jag kunnat bygga upp mitt ledarskap till en tillitsbaserad ledarskapsstil. För mig betyder tillitsbaserad att jag förväntar mig att mina medarbetare har ett självledarskap och vet vad som förväntas inom sina respektive ansvarsuppdrag och roller, att de fullföljer sina uppdrag. Beroende på vilka situationer som uppstår använder jag en situationsanpassad ledarskapsstil. Exempelvis om en medarbetare behöver extra stöd eller om förväntningarna inte uppfylls, behöver jag anpassa mitt ledarskap efter det.

Med anledning av pandemin har vi fått ställa om till ett mer digitalt anpassat ledarskap. Det tillitsbaserade ledarskapet har prövats och fått anpassas efter det nya arbetssättet på distans.

Som exempel, i början av pandemin redovisade varje medarbetare vilka arbetsuppgifter de genomfört under dagen. Detta tog vi snart bort eftersom vi har en stor tillit till våra medarbetare och det fanns inte behov av den återkopplingen. Genom att vi har tillit till våra medarbetare leder det till en ökad självständighet vilket i sin tur leder till att de tar ett ökat ansvar.

Att vara tillgänglig och närvarande som ledare på distans kan innebära både positiva som negativa aspekter. Närvaro och tillgänglighet kan skapas och fungera lika väl på distans som fysiskt beroende på vilka möten vi har samt vad vi har för agenda. Den negativa aspekten är att det är svårt att se medarbetarna och bli sedd av dem. Därför har vi varit tydliga på våra möten med att den medarbetare eller chef som har ordet har video på. Att vara närvarande och tillgänglig på distans är ett begrepp som är högt aktuellt nu i pandemin och är en del av det nya ledarskapet.

I vår ledningsgrupp har vi arbetat med att se över våra roller och anpassa så att vår ansvarsfördelning är tydlig gentemot våra medarbetare och varandra. Exempelvis har vi en gemensam funktionsbrevlåda till ledningen, med syfte att arbeta mer effektivt och undvika dubbelarbete i frågor som inkommer. Den chef som är tillgänglig och ansvarig i frågan återkopplar till medarbetaren.

Som enhetschef är det viktigt för mig att vara tydlig i mitt ledarskap och vilket ansvar och förväntningar som medarbetarna har. Vi har sedan några år tillbaka upprätta en handlingsplan, *organisation och arbetssätt*, som är ett levande dokument för såväl medarbetare som chefer. Den tydliggör ledarskapet, medarbetarskapet och det öppna arbetsklimatet. Det tydliggör de förväntningar vi har på varandra mellan samtliga roller och uppdrag. Detta leder till att vi som ledare kan utöva ett tillitsbaserat ledarskap. Genom att arbeta utifrån handlingsplanen har det bidragit till ett ökat självledarskap.

För mig som ledare är det viktigt att medarbetarna är delaktiga i verksamheten och sin egen arbetssituation. Som ledare skapar jag delaktighet genom att exempelvis bjuda in medarbetare till mindre grupper där de representerar sina team och diskuterar utifrån olika frågor. Genom att ha möten i mindre grupper skapar vi möjlighet för alla att komma till tals och vara delaktiga. Ett annat exempel är när jag genomför positiva skyddsronder och möter medarbetare i sina team, se mer i avsnittet *medarbetare*. Medarbetarna ser mig och blir sedda av mig som ledare vilket är ännu viktigare nu när vi arbetar på distans och inte träffas fysiskt dagligen.

Ett annat sätt för att göra medarbetarna delaktiga är att ge dem ökad insyn i vad som händer på enheten. Ledningen skickar ut ett informationsbrev varje vecka. Informationen är samlad för att minska på antal mail varje vecka. Kommunikationen från mig som enhetschef och från vår ledningsgrupp är värdefull i en stor arbetsgrupp. Informationen kommer från samma källa och på det sättet minimeras utrymme för att felaktig information sprids.

Redogör för hur du som ledare utvärderar och utvecklar ditt ledarskap

För att få möjlighet att utvecklas i chefs- och ledarskap är det viktigt att vara öppen för feedback och att vara självkritisk. Jag utvärderar mitt ledarskap i arbetet genom att lyssna till våra medarbetare och att vara lyhörd. Detta genom att de frågeställningar eller synpunkter som kan komma upp på våra gemensamma möten tas om hand och vi återkopplar till medarbetarna. Genom att möta medarbetare i olika situationer och ställas mot svåra beslut gör att jag som ledare utvecklar mig själv men också verksamheten. Som enhetschef strävar jag ständigt efter att utvecklas i min roll och öka min kompetens för att leda verksamheten utifrån de förändringar som sker i stort och i smått. Som exempel när pandemin tog sin fart våren 2020 fick ledarskapet prövas och ställas om.

Genom åren har jag genomfört personlighetstester som varit till hjälp att utveckla mitt ledarskap. Dels har det varit i samband med nyanställning som chef och dels i samband med *Ledarskapsutvecklingsprogrammet (Stockholms stads program för nya chefer)* och dels genom individuell ledarskapscoachning. För mig har det gett 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. Både enhetschef och biträdande enhetschefer har haft förmånen att delta i utvecklingsgrupp för chefer genom Stockholms stad. Där har jag kunnat arbeta med egna eller andra chefers dilemman. Det har hjälpt att komma vidare i specifika ärenden. Biträdande enhetschefer har genom åren deltagit i ledarskapsutveckling som dels förvaltningen och dels Stockholms stad har erbjudit. Dessutom genomgår enhetschef och biträdande enhetschef individuell chefscoachning för att utveckla och utvärdera ledarskapet.

Ledningen deltar i olika nätverk inom Stockholms stad, som exempelvis nätverk för biträdande enhetschefer, beställarchefer samt nätverk inom region Västerort. Att träffa andra ledare med liknande roller ger vägledning i att komma vidare i frågeställningar om hur vi ska leda verksamheten. Kollegiala nätverk ger möjlighet för utbyte av idéer och utmaningar vilket ger oss feedback i hur vi kan agera i olika situationer.

För att utveckla vår ledningsgrupp har vi gemensam extern handledning. Syftet är att stärka ledningsgruppen som en gemensam och enad kraft på både individuell och gruppnivå men också tydliggöra ansvarsfördelningen mellan enhetschef och biträdande enhetschefer. Inför handledningen samlar vi de frågor som för oss som ledning eller enskilt är aktuella, vilket exempelvis kan vara kring arbetssätt eller personalfrågor. Handledningen ger oss verktyg i hur vi kan hantera och möta olika situationer i det dagliga arbetet. Tillsammans följer vi upp de fokusområden vi har med stöd av vår handledare.

Ytterligare ett sätt att utveckla och utvärdera vårt ledarskap är genom dialogsamtal och medarbetarsamtal, där vi ger medarbetaren möjlighet att ge oss feedback och synpunkter. Vi strävar efter ett öppet klimat där medarbetaren känner sig trygg i att kunna framföra åsikter genom att påminna om det på dels personliga möten men också andra sammankomster i större grupp. Vi försöker själva att föregå med gott exempel genom att vara öppna och transparenta i vår kommunikation. Att vara öppen och transparent handlar för oss i ledningen

om att bygga förtroende. Genom att vara transparent om våra roller och förväntningar skapar vi en miljö där alla känner sig delaktiga i verksamheten. Detta gör vi till exempel genom att i informationsbrevnen informera om vad som är viktigt just nu i vår verksamhet men även kring kommande planering och vilka delar vi behöver fokusera på. När vi i ledningen är öppna i vår kommunikation skapar vi förutsättningar för att medarbetarna ska kunna vara detsamma.

För att uppnå verksamhetens mål och resultat krävs det att vi i ledningen ligger steget före i vår planering. Därför är det viktigt för oss att ha dagliga avstämningar, ett nära samarbete och kontinuerlig dialog. Vi avsätter tid för ledningsmöten veckovis och inför samlar vi frågor och ärenden som vi behöver besluta om och diskutera tillsammans. Vi använder oss av OneNote som alla i ledningen har tillgång till där vi har en lista med pågående frågor och ärenden som vi allteftersom markerar som klara, pågående eller prioriterade. De verksamhetsfrågor som kräver en större och mer långsiktig planering samlar vi till våra planeringsdagar som vi har en till två gånger per termin. På så sätt har vi en tydlig dagordning och struktur och vet vilka områden vi ska fokusera på och arbeta med. Utifrån detta kan vi dela upp ansvaret mellan oss i ledningen och arbeta vidare på varsitt håll. Detta ger oss i ledningen möjlighet att ha god kännedom om verksamheten, på operativ men också strategisk nivå. Vi arbetar utifrån ett årshjul där vi planerar för verksamhetens olika aktiviteter under de månader vi har för avsikt att arbeta med aktiviteterna. På så sätt kan vi planera för genomförande av aktiviteterna i god tid. Dessa arbetssätt utvärderar och utvecklar vårt ledarskap i det dagliga arbetet genom att vi samlar in förslag, synpunkter och idéer, vi planerar och strukturerar upp vår verksamhet utifrån medarbetarnas förslag och verksamhetsmål med brukarna i fokus.

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

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	2021
Jag är insatt i min arbetsplats mål	66	91	91
Jag förstår hur mitt arbete bidrar till verksamhetens måluppfyllelse	75	91	91

Verksamhetsplanen är en del av grunden för allt arbete vi genomför. Medarbetarna är delaktiga i arbetet med verksamhetsplanen och verksamhetsberättelsen. Genom att i mindre grupper diskutera och utvärdera vilka resultat som de tidigare enhetsmålen har gett, får vi

fram förslag på hur vi ska fortsätta arbetet framåt och vilka nya mål och aktiviteter vi ska arbeta med. På så vis får medarbetarna se hur deras arbete har gett effekt. Ledningsgruppen och metodutvecklare har tagit fram ett årshjul för hur och när enhetsmålen och aktiviteterna ska genomföras under året och planeringen finns även med i dagordningen för varje arbetsplatsträff. På arbetsplatsträffen går vi igenom de mål, förväntade resultat och aktiviteter som gäller för året och beskriver vad vi har genomfört och på vilket sätt. På så vis blir medarbetarna mer införstådda i verksamhetsplanen och syftet med vår verksamhet.

Att arbeta i en verksamhet med stor volym gällande både ekonomi, brukare samt personal kräver ett systematiskt arbetssätt. Det är således viktigt att medarbetarna är noggranna i handläggning och dokumentation och kan redovisa korrekt fakta och information innan jag som beslutsfattare tar det slutgiltiga beslutet. Genom att vi har tydliga rutiner och arbetssätt som medarbetarna är delaktiga i att ta fram och arbeta efter ser de sin del i verksamhetens mål och syfte. För att försäkra oss om att medarbetarna har tagit del av och följer det vi har beslutat om genomför vi bland annat aktgranskning. Att se medarbetarna engagerade och aktiva på våra gemensamma möten genom att ställa frågor, utvärdera, komma med förslag och idéer upplever vi är att de är motiverade och visar respekt för sitt uppdrag.

I introduktionen av nyanställda ges de möjlighet under första tiden att läsa och ta del av bland annat verksamhetsplanen och handlingsplanen organisation och arbetssätt. Det leder till en ökad förståelse för hur vår verksamhet är uppbyggd och hur medarbetarnas arbete påverkar och leder till resultat. På så sätt får nyanställda större förståelse för hur deras dagliga arbete är kopplad till våra verksamhetsmål.

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.*

Vi i ledningen uppmuntrar medarbetarna och lyssnar när de kommer med sina förslag och lösningar på utvecklingsområden. 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 ”förbättring och utveckling” som i första hand är för att medarbetarna ska ges möjlighet att ta upp sina förslag till hur vi kan utveckla vår verksamhet.

Både ledningen och medarbetarna har under året uppmärksammat ett behov av effektivisera våra möten inom enheten. För att medarbetarna ska vara delaktiga i denna fråga valdes

representanter från varje team som skulle ingå i en arbetsgrupp vilket skedde utifrån intresse och engagemang. Målet med arbetet var att ta fram en mall för hur våra möten skulle kunna effektiviseras. Arbetsgruppens tillvägagångssätt var att först identifiera de svårigheter vi alla upplevde för att sedan ta fram förslag till lösningar. Exempelvis *”Hur är våra möten idag och hur kan vi förbättra och effektivisera dem? Hur är medarbetarna delaktiga på möten som dessutom är på distans? Vilka spelregler behövs? Hur kan mindre arbetsgrupper arbeta självständigt utan chefs närvaro på ett tydligt sätt?”*. Arbetsgruppen presenterade resultatet för ledningen och därefter fattades beslut. På så sätt skapade vi tydlighet för hur våra möten ska genomföras på ett effektivt sätt där medarbetarna har varit delaktiga och bidragit med sin kompetens. För oss är det viktigt att medarbetarna deltar i processen att förändra sina arbetssätt. De är experter på sina områden och vi i ledningen hjälper till att strukturera upp och se helheten.

Ett annat exempel är att enheten har uppmärksammat en ökning av yngre äldre med komplex livssituation. I kombination med att medarbetarna även flaggade för att de har en ökad mängd ärenden på sina områden, medförde detta att den tid det tar att arbeta med målgruppen inte räckte till. Vi kunde även se att det saknades tydliga rutiner i ansvarsfördelning mellan enheter inom avdelningen för äldre och avdelningen för individ och familj.

För att bemöta det uppkomna behovet startades en kartläggning av antal ärenden på samtliga områden och även svårighetsgrad i dessa ärenden. Inför detta tog vi fram en gränsdragning i vad ett komplex ärende är för att tydliggöra. Medarbetarna fick pinna antal komplexa ärenden på sina områden. Kartläggningen pågick från september 2020 och fram till december 2020. Medarbetarna fick under kartläggningstiden träffas teamvis och diskutera fram förslag till hur vi kan arbeta med våra komplexa ärenden och vad en rimlig ärendemängd är. Kartläggningen resulterade i att enheten utökades med två biståndshandläggare samt att Projekt Blåklockan startades där en förvaltningsövergripande samverkansmodell för handläggning av komplexa ärenden skulle tas fram. Kartläggningen resulterade även i att medhandläggning infördes. Genom att lyssna, uppmärksamma och arbeta fram en lösning tillsammans med medarbetarna som har en god kompetens inom området fångade vi medarbetarnas intresse och engagemang. För ledningen var det viktigt att lägga stor vikt på att utgå ifrån de äldre i fokus och vad som är det bästa för verksamhetens behov.

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 det kommande året. Detta följs upp under året på exempelvis dialogsamtal eller kommande medarbetarsamtal. 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.

Inom vår verksamhet finns det olika forum som används i lärande syfte, vilka är ärendedragning, metodforum, extern handledning samt även team träffar och arbetsplatsträffar. Ärendedragning genomförs på bestämda tider utifrån ett systematiskt arbetssätt flera gånger i veckan där medarbetare som inte har egen delegation deltar. Medarbetaren får själv möjlighet att presentera ärendet, sin bedömning och ge förslag till beslut. Beslutsfattare ställer frågor utifrån situationen som leder till beslutet.

För våra nyanställda medarbetare är ärendedragningen en del av introduktionen genom att delta har de möjlighet att lyssna till olika ärenden som handläggs på enheten och hur vi kommer fram till beslut. Det är viktigt att påvisa att varje ärende är unikt och att inget beslut är det andra likt. Våra erfarna medarbetare uppmanas att delta på ärendedragning även när de inte har egna ärenden i syfte att både förmedla sin kompetens och kunskap samt att lära nytt.

Metodforum är ett internt lärande på enheten och det genomförs ett par tillfällen per termin utifrån de utvecklingsområden vi identifierar på enheten. Vi identifierar utvecklingsområden genom aktgranskning, eller genom att medarbetarna själva uttrycker önskemål av vidareutveckling. Exempel på ämnen som vi det senaste året behandlat är handläggning och dokumentation, ramtid, avgiftshandläggning och målformulering. Genom att använda metodforum och behandla olika områden bidrar vi till att medarbetarna utbyter kompetens och lär av varandra.

Samtliga medarbetare erbjuds extern handledning med en professionell handledare, detta ges ungefär tre tillfällen per termin. Utifrån medarbetarnas behov och önskemål har handledningen fokuserat på teambildning och ärendehantering. Medarbetarna ges möjlighet att ta upp de frågeställningar som de önskar diskutera och få stöd i av en extern handledare. Det ger möjlighet till att höra hur sina kollegor resonerar i olika situationer och kontexter.

Medarbetare

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

Vi har en värdegrund som skapats av enhetens medarbetare och chefer i samband med en planeringsdag. Genom en workshop i grupper arbetades olika förslag fram om vad vi tycker är utmärkande för vår arbetsplats. Resultatet sammanställdes till en tavla i guldrum som nu hänger i vår gemensamma matsal:

"På det här kontoret... Vi samarbetar. Vi hjälper. Vi kommer i tid.

Vi respekterar och vi skrattar. Vi är vänner. Vi brygger kaffe och fikar.

Vi kommunicerar och lyssnar. Vi motiverar. Vi förändrar liv."

Vi arbetar aktivt med vår värdegrund på olika sätt på arbetsplatsen. Som exempel kan det vara att ställa upp för varandra när det behövs, som att följa med varandra på hembesök om vi behöver gå två och att vi 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. Vi respekterar varandras tid genom att komma i tid till arbetet och ta ansvar för sina arbetsuppgifter som exempelvis jourtelefonen.

I det dagliga arbetet är det viktigt att ta pauser och reflektera för att må bra. Vi startar oftast våra möten med att stämma av och gå laget runt, för att få in det sociala perspektivet. Under pandemin har vi lagt stor vikt vid att prata om hur vi mår och att det är viktigt med ett hållbart arbetsliv, vilket under denna period varit särskilt viktigt då vi arbetar hemifrån och inte träffar varandra. Vi uppmuntrar varandra till att ta pauser och att använda friskvårdstiden. Som exempel har vi på enheten startat igång en stegtävling där vi tävlar i lag under en vecka i taget. Vi genomför gemensamma fikastunder digitalt och anordnar små quiz-tävlingar som de olika teamen fått ansvara för. Detta har uppskattats mycket och att få en stund där vi tillsammans träffas och har väldigt trevligt tillsammans. Innan pandemin genomfördes succé fika på kontoret varje fredag. Syftet var att alla medarbetare skulle samlas under lättsamma former och prata om höjdpunkter från veckan som gått eller olika teman för att lära känna varandra mer. 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 vår arbetsplats 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. Minst en gång per år går enheten även igenom rutiner mot kränkande särbehandling på arbetsplatsträff. Då går vi igenom vad diskriminering innebär samt enhetens arbetssätt med aktiva åtgärder mot diskriminering. Vi går exempelvis igenom de rutiner som finns på området eller använder oss av personal policy korten och diskuterar kring olika samtalsämnen. 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 43 kvinnor och två 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 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, se mer under avsnitt *från mål till uppföljning*.

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. Detta genom att medarbetarna fått arbeta i mixade workshop-grupper på arbetsplatsträffar och diskutera kring frågor som ”hur förbereder vi oss på att komma åter till kontoret efter pandemin och hur förbereder vi oss på att genomföra våra arbetsuppgifter som tidigare?”. Det ger medarbetarna möjlighet att kunna uttrycka sina behov och förslag på hur vi kan utveckla vår enhet och ger i sin tur ledningen en vägledning om hur medarbetarna ser på sin arbetssituation. Medarbetarna ges möjlighet att inkomma med förslag på förbättring och utveckling av vår verksamhet och är en stående punkt på arbetsplatsträffen.

Medarbetarnas förbättringsförslag lyfts och tillsammans ser vi över om vi har möjlighet att genomföra förändringar. Enhetens medarbetare har sedan hösten 2018 haft extern handledning med fokus på medarbetarskap och teambuildning samt fokus på handläggning av svårare ärenden. Vi genomför utvärdering efter varje avslutad termin eftersom det är viktigt att handledningen är givande.

Medarbetarna träffas i sina team tillsammans med ansvarig chef varje vecka i syfte att stämna av hur det är inom teamet och hur arbetssituationen ser ut. Varje medarbetare får berätta hur de har det och eventuella frågor som de önskar ta upp. Under teamträffen har medarbetarna möjlighet att lämna synpunkter och förslag till förbättringar, ge varandra tips på goda exempel i det dagliga arbetet. Det finns en tydlig struktur för hur teamträffarna ska vara vilket skapar tydlighet vilket är ännu viktigare nu när vi arbetar till största del hemifrån. Vi följer upp och återkopplar utifrån vad som tidigare har kommit upp och på så vis skapar vi närhet trots avstånd, då vi leder på distans.

Metodforum har vi en gång per termin samt vid behov för att vi ska kunna implementera och ge medarbetarna ett forum där vi går igenom riktlinjer, rutiner och andra arbetssätt som kräver större utrymme.

Vi använder våra arbetsplatsträffar för att gå igenom inkomna synpunkter, avvikelser och beröm. Vi redovisar vad som inkommit den senaste månaden och förklarar även vilka åtgärder som har vidtagits. För oss är det viktigt att även belysa de beröm som inkommer och visa på goda exempel. På så vis utvecklar vi verksamheten tillsammans.

Representanter från varje hemmahandläggarteam deltar i samverkansmöten med våra kommunala utförare för hemtjänst, särskilt boende och boendestöd. Inför mötet samlar de in frågor som behöver belysas och återkopplar sen tillbaka till sina team vad som kom upp på mötet.

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 dialogsamtal i grupp där medarbetarna delas in i mixade grupper. Detta uppskattas för att få möjlighet att prata och diskutera med andra än sina teamkollegor, vilket är betydelsefullt nu under pandemin. På dialogsamtalen i grupp har vi genomfört en positiv skyddsround och belyst frågorna ”*vad är det bästa med min arbetsplats, vad behövs för att den ska bli ännu bättre och vad kan jag göra idag för att den ska bli ännu bättre?*”. Syftet med den positiva skyddsrounden är att föra vår verksamhet framåt och att allas bidrag leder till att vår arbetsplats utvecklas. Vi använder sen de inkomna förslagen i kommande diskussioner på exempelvis arbetsplatsträff.

På enheten har vi en introduktionsplan för de nya medarbetare som börjar hos oss. Planen används för samtliga nyanställda men introduktionen anpassas utifrån medarbetarens tidigare erfarenheter och kompetens. Detta bidrar till en strukturerad introduktion som ger alla nya medarbetare samma grund. Introduktionsplanen revideras löpande utifrån verksamhetens utveckling och utifrån den utvärdering som görs av varje nyanställd i samband med att

introduktionen avslutas. För att skapa trygghet och möjlighet till vägledning och stöd hålls i början av introduktionen dagliga avstämningar med de nyanställda där de kan ta upp ärenden och ställa frågor kring saker de stött på. Mentorerna deltar i nätverk med mentorer inom äldreomsorg från andra stadsdelar men också mentorer från andra enheter inom förvaltningen för erfarenhetsutbyte och utveckling av mentorrollen.

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

Medarbetarenkäten för 2021 genomfördes med hög delaktighet. På beställarenheten deltog 97 procent av medarbetarna. Inom avdelningen för äldreomsorg var resultatet 88 procent och inom Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning var resultatet 90 procent. Mellan 2018-2021 ser vi en positiv utveckling genom att delaktigheten har ökat. Se tabell:

Årtal	2018	2019	2020	2021
Svarsfrekvens	64	76	93	97

Medarbetarna har fått ökad förståelse för vad det innebär att delta i medarbetarenkäten och hur deras svar på enkäten påverkar arbetssituationen. Genom åren har vi i handlingsplanen haft ett systematiskt tillvägagångssätt där vi har arbetat utifrån tre kategorier: *Ledarskap*, *medarbetarskap* och *öppet arbetsklimat*. Samtliga medarbetare har genom workshops i mindre grupper arbetat med våra styrkor samt våra fokusområden. Det har resulterat i att delaktigheten och svarsfrekvensen har ökat och medarbetarna har haft möjlighet att påverka sin arbetssituation utifrån medarbetarenkäten. De resultat som vi ser av årets medarbetarenkät är dels utifrån vilka styrkor som vi har samt vilka fokusområden som vi behöver arbeta mer med. Här nedan presenteras dessa i en tabell och därefter en kort analys:

Styrka	2018	2019	2020	2021
Min chef skapar förutsättningar för delaktighet	75	79	79	80
Min chef är tydlig med vilket ansvar och vilka befogenheter jag har	76	95	84	84
På min arbetsplats prövar vi nya arbetssätt för att utveckla verksamheten	57	71	77	81

Vi ser en tydlig koppling mellan de ovan nämnda styrkorna. Genom att ha en stabil grund i tydlighet och tillit skapar vi förutsättningar för en ökad delaktighet där medarbetarna har

möjlighet att pröva nya arbetssätt och vara med och utveckla vår verksamhet. Vi i ledningen arbetar aktivt med att skapa och bibehålla delaktighet i olika forum i det dagliga arbetet. Genom att klargöra ansvar, roller och uppdrag har medarbetarna fått en ökad förståelse för vad verksamhetens syfte och mål är. Detta skapar förutsättningar för en ökad delaktighet då medarbetaren ser sin del och hur deras arbete påverkar och ger resultat. I sin tur skapar det engagemang hos medarbetarna vilket gör att fler förslag till förbättringar lyfts fram.

Fokusområden	2018	2019	2020	2021
Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt	62	46	79	76
Min chef ger mig återkoppling på min prestation och mitt arbetsresultat	62	45	64	63
Vi genomför det vi beslutat om på arbetsplatsen	50	49	76	76

Vi har valt ut tre fokusområden som vi anser är prioriterade att arbeta med under 2021.

Resultatet på medarbetarundersökningen visar att *min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt* har ökat från 46 till 76 procent från år 2019 till år 2021. Med anledning av pandemin har vi under 2020- 2021 främst fokuserat på kärnverksamheten. För att möjliggöra detta har stort fokus legat på att ha frisk personal och minska smittspridningen på kontoret genom schemaläggning, samt att ställa om vår verksamhet till att arbeta mer tid hemifrån. Det har inneburit att vi behövt lägga ett stort fokus på att ta fram nya arbetssätt och revidera befintliga rutiner för att ställa om till distansarbete. Därför har arbetet med *enhetens mål och uppföljning* av dessa inte prioriterats på samma sätt som vi normalt sett gör.

Resultatet på medarbetarundersökningen visar att upplevd *återkoppling på prestation och arbetsresultat* har ökat från 45 till 63 procent från år 2019 till år 2021. På enheten har vi diskuterat vad återkoppling är och vi har kommit fram till att vi tolkar det på olika sätt. Några medarbetare vill få återkoppling nästan dagligen eller vid varje ärendedragning, och några tycker att det räcker att få det i samband med dialogsamtal. Ledningen har tagit hänsyn till medarbetarnas åsikter och arbetat med att ge återkoppling utifrån de individuella önskemålen, vilket har medfört att resultatet ökat.

Resultatet på medarbetarundersökningen visar att *vi genomför det vi beslutat om på arbetsplatsen* har ökat från 50 till 76 procent från år 2018 till år 2021. Ledningen följer upp de beslut som fattas och hur genomförandet har fungerat. Som exempel kan vi se att vi förändrat vår tid för ärendedragning till att ha fasta tider med inbjudan i den digitala kalendern och med ett tydligt bokningsschema som alla har tillgång till. När det uppmärksammas att det är svårt att genomföra det vi beslutat om, ändrar vi arbetssätt för att

möjliggöra förändringen så att det passar majoriteten. Vår analys av att resultatet fortfarande är relativt lågt är att vi tolkar frågan på olika sätt. Vi kan tolka att frågan rör det dagliga arbetet såsom att ändra på tider för ärendedragning eller andra forum, men inte tänker på det strategiska arbetet såsom arbetssätt och rutiner.

Vi tillvaratar analysen genom att ta upp fokusområdena ytterligare på arbetsplatsträffar och diskutera kring vad frågorna innebär. Inför kommande medarbetarenkät planerar vi att gå igenom samtliga frågor för att inte riskera att vi tolkar på olika sätt.

Här nedan redovisas enhetens AMI samt delindex för åren 2018-2021.

Index	2018	2019	2020	2021
AMI totalindex	75	59	79	79
Delindex ledarskap	72	56	76	75
Delindex styrning	78	61	85	84
Delindex motivation	76	59	76	77

Resultatet för år 2019 blev sämre än det vi såg 2018. Vi genomförde en större omorganisation år 2018, en förändring som var nödvändig och efterfrågades av samtliga för att arbetsmiljön skulle bli bättre. Vi uppmärksammade otydligheter gällande arbetsfördelning, ansvar och uppdragsbeskrivningar samt rutiner vilket medarbetare och chefer gemensamt har arbetat för att reda ut. Med stöd i de synpunkter som inkom i samband med medarbetarundersökningen tog cheferna fram en handlingsplan, *Organisation och arbetssätt*, som implementerades hos medarbetarna både muntligt och skriftligt. Därefter revideras den regelbundet utifrån verksamhetens behov och genomgås vid varje terminsstart. Den är även till grund för introduktionen av nyanställda.

Vår analys av det sämre resultatet 2019 föranleddes av att flera medarbetare inte ansåg att förändringen var till deras fördel. Ett teambaserat arbetssätt ledde till att kraven och förväntningarna på samtliga medarbetare blev tydligare än tidigare. Vissa medarbetare hade svårt att ta till sig förändringen, de ansåg att det tidigare arbetssättet som för biståndshandläggare innebar att arbeta med allt och inte specialiserat var bättre. Det nya arbetssättet innebar också att inom teamen kunna ställa upp för varandra och en ökad insyn i varandras arbete.

Ännu en stor förändring för enheten skedde hösten 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.

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

Tabellerna visar måluppfyllelse; gult delvis uppfyllt och grönt uppfyllt.

Äldre har förtroende för enheten

Årtal	Enhetsmål	Förväntat resultat	Måluppfyllelse
2019	Äldre har förtroende för enheten	Färre klagomål som rör bemötande.	
2020	Äldre har förtroende för enheten	Att beställarenheten tar emot färre klagomål som rör tillgänglighet och bemötande.	

2019 inkom åtta synpunkter avseende bemötande och tillgänglighet i jämförelse med år 2020 då det inkom fyra synpunkter. Antingen har det förbättrats på grund av att tillgängligheten och vårt bemötande förbättrats eller så beror det på att de äldre inte vet vart de ska vända sig med synpunkter och klagomål. År 2018 visste 62 procent av de tillfrågade i brukarundersökningen för hemtjänst vart de skulle vända sig med synpunkter och klagomål i jämförelse med år 2019 då andelen var 57 procent och år 2020 då siffran låg på 59 procent. Andelen som vet vart de ska vända sig med synpunkter och klagomål har gått ner och inte kommit upp i samma nivå som år 2018. Jämför vi med staden så ligger vi årligen under stadens resultat avseende detta. Uppdraget att hantera klagomål flyttades från verksamhetscontrollern till beställarenheten 2019. Under året fokuserades det på att få klarhet i uppdraget och upprätta rutiner samt implementera dem på enheten. Samtidigt var det en stor personalomsättning. Det här kan ha varit en anledning till att resultatet minskat. I avsnittet *utveckling* beskriver vi hur vi ska arbeta vidare med uppföljning av målet att äldre ska ha förtroende för enheten.

Vi går igenom samtliga synpunkter som inkommit och rutiner kopplade till synpunkterna på arbetsplatsträff. Även inkomna beröm tas upp som en viktig del i återkoppling och uppmuntran till medarbetarna. För att upprätthålla ett gott och respektfullt bemötande arbetar vi årligen med stadens bemötandeguide på arbetsplatsträff. För att bibehålla en god

kommunikation och trovärdig information har informationsfoldrar och broschyrer kontinuerligt reviderats samt att det har införts i rutin vilket informationsmaterial som ska lämnas ut och vid vilka tillfällen.

En anledning till att vi förbättrat vår tillgänglighet är att vi i juni 2019 gick in i ett samarbete med Äldre Direkt som svarar på alla samtal under kontorstid. De hjälper den äldre med svar på frågor och om så behövs tas kontakt med ansvarig handläggare genom att mejl skickas till enhetens funktionsbrevlåda. Den läses kontinuerligt under dagen och biståndshandläggarna återkopplar samma dag eller senast dagen efter. Jourtelefon finns för akuta ärenden.

Äldre upplever trygghet och utsätts inte för våld

Årtal	Enhetsmål	Förväntat resultat	Måluppfyllelse
2019	Äldre upplever trygghet och utsätts inte för våld	Färre klagomål som rör bemötande.	
2020	Äldre upplever trygghet och utsätts inte för våld	Biståndshandläggare, handläggare för färdtjänst samt chefer har baskompetens inom våld i nära relationer.	

2019 svarade 72 procent av de äldre med hemtjänst i stadsdelen att de känner sig ganska eller mycket trygga och år 2020 gick andelen upp till 75 procent. För att andelen äldre som känner sig ganska eller mycket trygga ska öka har vi arbetat mycket med utbildningar om våld i nära relationer för medarbetarna. Enheten har även tagit fram en lokal rutin där tydliga arbetsätt och verktyg presenteras för att på så sätt synliggöra andel äldre som är i riskgruppen för att utsättas för våld men även att utsätta sin partner för våld. För verksamhetsår 2020 har enheten fördjupat sig i rutinen samt erhållit en utbildning avseende våld i nära relationer i samband med kognitiv svikt. Några medarbetare har även deltagit i en utbildning om Motiverande samtal kopplat till våld i nära relationer.

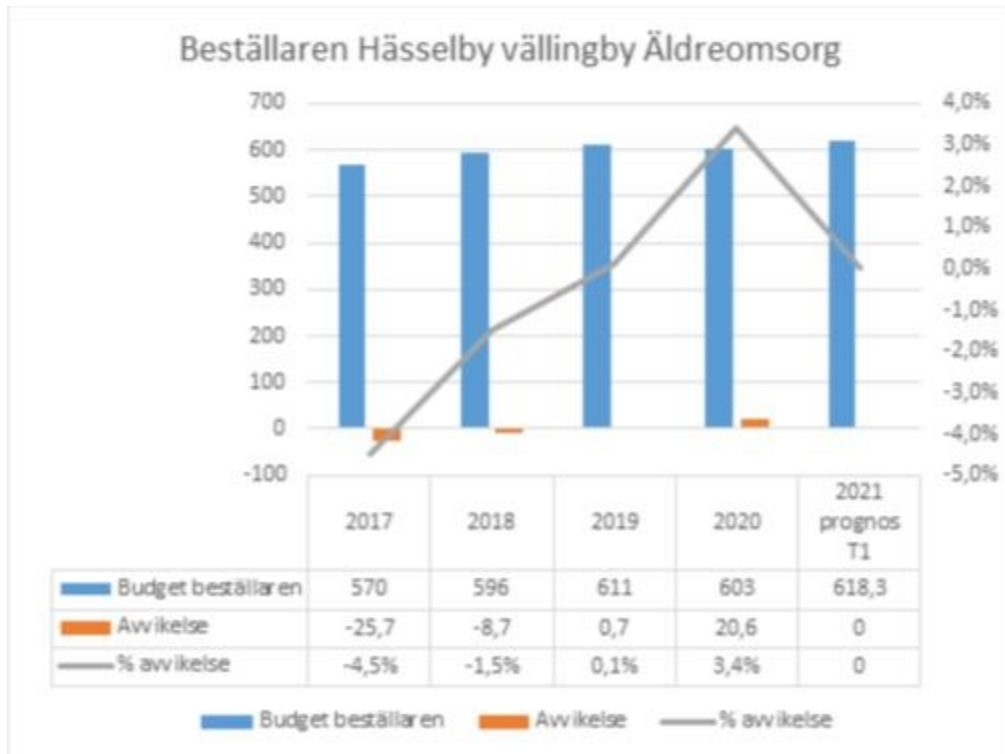
Beställarenheten säkerställer att den enskilde är delaktig i upprättandet av genomförandeplanen

Årtal	Enhetsmål	Förväntat resultat	Måluppfyllelse
2018	Saknas motsvarande		
2019	Äldre är delaktiga i utredningen samt kan påverka hur och när insatserna utförs	De äldre är delaktig i utformandet av insatser vilket leder till att de sedermera är delaktiga i sina genomförandeplaner, vilket leder till att andelen som känner sig delaktiga ökar	
2020	Beställarenheten säkerställer att den enskilde är delaktig i upprättandet av genomförandeplanen	De äldre är delaktiga i sina genomförandeplaner, som är aktuella och kända, vilket leder till att andelen som känner sig delaktiga ökar.	

I kvalitetsuppföljning på individnivå för perioden 1 december 2019 tom 31 maj 2020 svarade 57,1 procent av de äldre i vår stadsdel att de har deltagit i planeringen om hur den beviljade hjälpen ska utföras. För föregående period (2 januari tom 30 november 2019) svarar 70,7 procent att de deltagit i planeringen av hur de beviljade insatserna ska utföras. Det är en stor minskning av andel delaktiga äldre. På frågan om de äldre får den hjälp som de kommit överens om svarar 45,7 procent att de alltid får den hjälp som de kommit överens om och 44,3 procent svarar att de oftast får den hjälpen som de kommit överens om. Föregående period var andelen 48,7 procent som svarade alltid och 45,9 procent som svarade oftast. För att åtgärda nedgången upprättades år 2020 en rutin för hur vi ska bevaka och granska genomförandeplaner. Månadsvis skickas avvikelser till berörda utförare där genomförandeplan saknas. För år 2020 inkom 14,6 procent genomförandeplaner inom rätt tid.

Vi har startat upp samverkansmöten med hemtjänstutförare, både privata och kommunala, och stort fokus har legat på genomförandeplan och de äldres delaktighet i denna. Under föregående år har genomgång hållits för biståndshandläggarna avseende hur ramtidsbeställningar ska skrivas för att kunna göra de äldre mer delaktiga i utformningen av insatserna.

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



Trender för 2018

Fram till hösten 2018 arbetade vi i en organisationsform där alla Biståndshandläggare hade varsin brukarkrets som de ansvarade för. I uppdraget ingick att handlägga ansökan om insatser i ordinärt boende och särskilt boende samt att hantera utskrivningsplaneringar från slutenvård. Utskrivningar från slutenvården var prioriterade vilket ledde till att biståndshandläggarna snabbt fick rycka ut och hade därmed svårt att planera sin tid. Detta ledde till att uppföljningar av insatser i ordinärt boende blev lidande och Biståndshandläggarna kontrollerade inte underlag som visar utförd tid i jämförelse med beställd tid. Därmed överensstämde inte alltid beslutet med behovet och differensen mellan beställda timmar och utförda timmar var stor. Utförarna meddelade inte förändrat behov till handläggarna vilket kan bero på att de inte prioriterade när förändringen skedde i positiv riktning. Se avsnitt *utveckling* för hur vi tillvaratar analysen.

Trender för 2019

Antal vård- och omsorgsplatser som beviljades minskade med anledning av organisationsförändringen där ett team av Biståndshandläggare enbart arbetade med att handlägga ansökan om särskilt boende. Teamet kunde då handlägga ansökan på ett tydligt och systematiskt sätt för att göra likställda bedömningar. Teamet kunde specialisera sig på att

hålla SIP:ar med externa professioner såsom vårdcentraler, sjukgymnast/arbetsterapeuter och dietist i syfte att tillgodose behovet i hemmet i första hand.

Snitttimmarna på servicehus ökade under 2019 då de som flyttade in på servicehus verkade ha ett större omsorgsbehov än de som flyttat in tidigare. Täta uppföljningar sattes in på servicehus för att följa upp de äldres behov när de väl hade flyttat in. Detta ledde till att vi kunde sänka antal timmar på servicehus för att timmarna skulle motsvara de äldres behov. Hösten 2019 sjönk snitttimmarna något på servicehus för att sedan stiga i samband med pandemin.

Trender för 2020

Placeringar på vård- och omsorgsboende minskade med 24 platser år 2020, i jämförelse med 2019. Många äldre som bodde på vård- och omsorgsboenden avled under första halvåret, troligen till följd av pandemin. En annan orsak till minskningen var att ett flertal äldre valde att inte flytta in till vård- och omsorgsboende. Med anledningen av detta minskades kostnaden med cirka 18,9 mnkr. En annan konsekvens av pandemin var att äldre valde att inte använda sina insatser såsom hemtjänst eller växelvård. Sammantaget har det medfört att enheten fortsatt har haft en budget i balans.

Snitttimmarna för hemtjänst har gradvis gått upp under hela år 2020 och en förklaring är att äldre som har drabbats av Covid-19 har fått ett större omsorgsbehov. En annan förklaring är att de äldre som har pausat sina hemtjänstinsatser i början av pandemin har blivit sämre och sedan återupptagit sina insatser under hösten men då haft ett större behov. Även äldre som har haft behov av hemtjänst kan ha väntat till bristningsgränsen för vad de klarar av själva innan de sökte hjälp på grund av rädslan för smittorisk. Deras behov av insatser kan därför ha ökat när de väl ansökte om hjälp. En annan förklaring kan vara att äldre till följd av att vistas i affärer på grund av smittorisk väljer att ansöka om insatser som de annars kanske inte hade gjort, såsom inköp, ärenden och matlådeleveranser.

Prognos för 2021

Vad vi kan se är att ansökan om vård- och omsorgsboende under första halvåret kom direkt från slutenvård i samband med utskrivningsplaneringar och de äldre som beviljades flyttade in direkt. I skrivande stund kan vi se att fler ansöker om vård- och omsorgsboende från hemmet, troligen till följd av att vaccinationer av riskgrupp och äldre utförts. Många har ett större omvårdnadsbehov och beviljas boende i nära anslutning till ansökan då det har gått så långt att behovet inte längre kan tillgodoses i hemmet. Vi kan också se att månadsinsatserna för hemtjänst minskar. Däremot ser vi att snitttimmarna ökar vilket beror på att de äldre har ett ökat behov nu än tidigare på grund av pandemin. Se förklaring under *trender 2020*.

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 arbetat med verksamhetsberättelsen under en gemensam planeringsdag i januari 2021 och diskuterat i mindre workshopsgrupper digitalt kring vad som var bra tidigare år, vad vi ska arbeta vidare med samt arbetat med framtagandet av olika aktiviteter kopplat till enhetsmålen. Medarbetarna har utifrån den diskussionen varit delaktiga med att ta fram aktiviteter som syftar till att uppnå målen. Medarbetarna upplever att arbetssättet med workshops har varit utvecklande och bjudit in till delaktighet. 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. Beställarenheten har färre nämndmål för 2021 än tidigare år i syfte att fokusera mer på det som är viktigast för vår kärnverksamhet och målgrupp, vilket har resulterat i färre enhetsmål. Nämndmålen har formulerats om till enhetsmål som är anpassade till verksamheten. Årsvis vid arbetsplatsträffar under hösten tas resultaten av årets brukarundersökning upp och används som underlag till vilka fokusområden enheten har och som vi behöver arbeta vidare med. Detta ligger till grund för de överväganden vi gjort vid framtagandet av enhetsmålen och de olika aktiviteterna.

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

Samtliga enhetsmål 2021:

Beställarenheten verkar för att äldre har tillgång till tidigt förebyggande stöd.

Förväntat resultat: Fler äldre får information om vilket stöd som finns samt att fler äldre får tillgång till tidigt förebyggande stöd.

Arbetssätt: För att tidigt fånga upp de äldre medborgarna som ännu inte har insatser från äldreomsorgen samverkar Beställarenheten med enheten för förebyggande verksamhet. Vi kommer att så snart rådande pandemi tillåter att starta upp månatliga träffar på aktivitetscenter igen som vi kallar för ”Fika med biståndshandläggare”. Vid varje tillfälle finns biståndshandläggare och handläggare för färdtjänst på plats och träffar dem som behöver information och vägledning. Informationen lämnas även skriftligt. Om möjligt kommer representanter från Beställarenheten även delta på informationsmöte på aktivitetscenter i syfte att ge information om äldreomsorgens insatser, boendeformer samt hur handlägningsprocessen går till från ansökan till beslut.

Våra äldre får skriftlig och muntlig information om förebyggande stöd, vid första kontakt samt vid ansökan om färdtjänst. Informationen omfattar 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. Under pandemin har även information delgivits kring hur våra äldre beställer hem exempelvis dagligvaror och apoteksvaror samt hur digitala möten med anhöriga eller vänner kan ske. 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 flera anhörigombud vars uppdrag främst går ut på att delge information till biståndshandläggarna om vad som händer i och kring stadsdelen för anhöriga. Anhörigombudets roll kommer att ses över och utvecklas under året i samverkan med enheten för förebyggande verksamhet. Ett annat arbetssätt för att våra äldre ska få tillgång till tidigt förebyggande stöd är att vi systematiskt börjat ställa frågan om våld i samband med möten med äldre.

Uppföljning: Aktiviteten ”Fika med biståndshandläggare” är pausad på grund av rådande pandemi och vi har ännu inte gjort en plan för hur vi ska mäta resultatet till följd av detta. Våra tankar kring hur aktiviteten kan följas upp är att föra statistik på hur många som deltagit på fikaträffarna och hur kundnöjdheten har sett ut genom dialog med enheten för förebyggande verksamhet.

Äldreförvaltningen har tagit fram en enkät där biståndshandläggarna registrerar svaren anonymt på frågorna kring våld. De kommer utifrån det vi registrerar sammanställa statistik och skicka till oss regelbundet.

Äldre kvinnor och män har en rättssäker och jämställd biståndsbedömning

Förväntat resultat: Att andelen äldre som känner sig trygga och nöjda med sitt stöd ökar.

Arbetssätt: För att öka medarbetarnas kompetens gällande äldreomsorgens insatser har vi under våren genomfört digitala studiebesök hos våra kommunala hemtjänstutförare. Det finns även en planering för att genomföra studiebesök under året på särskilt boende, dagverksamheter och aktivitetscenter. Syftet är att få en ökad medvetenhet om hur utförarna arbetar för att i samverkan skapa trygghet för de äldre. För att säkerställa att de äldre får en rättssäker och jämställd biståndsbedömning, genomför vi en systematisk handläggning och dokumentation. Vi har tillsammans tagit fram en ärendedragningsmall där det inte framgår vilket kön den sökande har som varje biståndshandläggare känner väl till. Syftet är att varje unikt ärende genomgår samma process innan beslut på ansökan fattas. Vi vill med detta arbetssätt öka andelen könsneutrala ärendedragningar i syfte att det inte blir skillnader i hur beslut fattas för män och kvinnor. Aktgranskning är ett viktigt arbetsredskap som vi använder oss av för att mäta hur dokumentationen ser ut i våra ärenden. Vi kommer fortsättningsvis arbeta med de utvecklingsområden som kommer upp på aktgranskningen. Bland annat

kommer vi finslipa på ramtidsbeställningar och förbättra vårt arbetssätt att ta fram de äldres egna målformuleringar kopplat till insatser. Biståndshandläggarna säkerställer att genomförandeplaner inkommer i rätt tid och att den har upprättats med den äldre och i vissa fall dennes anhöriga. I samband med nyprövning av insatser tar biståndshandläggaren med aktuell genomförandeplan till besöket och går igenom denna med kunden.

Uppföljning: Resultatet av aktgranskning redovisas neutralt för hela enheten på arbetsplatsträff och genom individuell återkoppling till varje handläggare i samband med dialogsamtal. Utvecklingsområden arbetas sedan vidare med på metodforum. Vid nyprövning av insatser genomför biståndshandläggarna kvalitetsuppföljning på individnivå vilket ger oss en indikator på hur de äldre upplever att deras stöd fungerar. Äldreförvaltningen skickar regelbundet statistik på detta. Inkomna synpunkter och klagomål följs regelbundet upp och är en stående punkt på våra arbetsplatsträffar. Årligen sammanställs hur många godkända genomförandeplaner som inte inkommit i rätt tid till beställarenheten. På så sätt kan vi arbeta vidare på samverkansmöten med olika utförare och trycka på vikten av att genomförandeplan upprättas tillsammans med den äldre för att säkerställa den äldres delaktighet. Uppföljningsarbetet dokumenteras i tertialrapport ett och två samt i verksamhetsberättelsen.

Enhetens prognos är säker

Förväntat resultat: Enheten har god budgethållning och hög prognossäkerhet.

Arbetsätt: Enhetschef och biträdande enhetschefer ansvarar för att prognossäkerheten är hög. För att göra det används systematiska ärendedragningar för rätt bedömningar. Inför ärendedragningen utförs kontroller av genomförandeplan och tidrapport samt genom information från utförare, den äldre och i vissa fall dennes anhöriga. Vi granskar och åtgärdar bevakningsfliken dagligen samt hanterar Agresso skyndsamt. Vi kommer under året att bjuda in ekonomienheten till en arbetsplatsträff eller metodforum för att gå igenom kring kostnadsmedvetenhet, ekonomiläget på enheten och de frågor som medarbetarna ser som viktiga. Syftet är att tydliggöra och visa prognosen samt vilka mål som enheten önskar uppnå och hur det har gått. De åtgärder som verksamheten kräver att arbeta med under året för att nå budget i balans kommer att genomföras vid behov. En av biståndshandläggarna arbetar regelbundet med att granska hemtjänsten. Syftet är att belysa de avvikelser som är av stor vikt för att bidra till att de äldre får den hjälp och det stöd som de behöver.

Uppföljning: Ledningen har månadsvisa avstämningar med economicontroller i syfte att följa upp budgetarbetet. Prognosen för det ekonomiska läget presenteras för samtliga medarbetare på arbetsplatsträffar. Biståndshandläggarna får regelbundet varje månad information om sina snitttimmar och utförandegrad som sedan vid behov diskuteras på dialogsamtal. Ledningen för statistik på beslut som fattas rörande korttidsvård och särskilt boende i syfte att underlätta uppföljningsarbetet och hitta negativa trender kopplade till ekonomi.

Medarbetare och chefer bidrar till utveckling av enheten

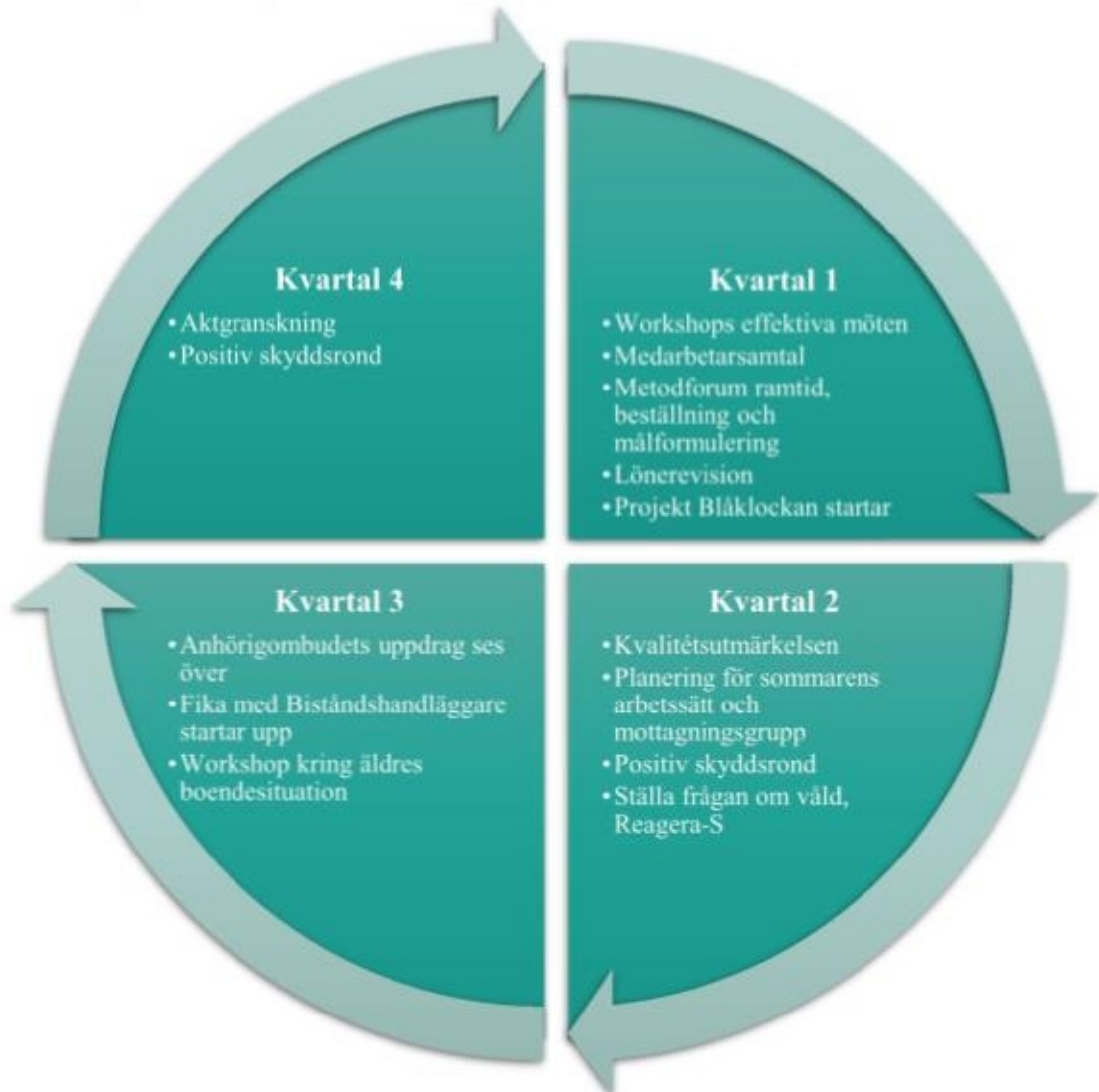
Förväntat resultat: Att varje nyanställd får en bra introduktion samt att alla medarbetare bidrar med sin kompetens och att den tas tillvara på.

Arbetsätt: Varje team träffar regelbundet sin närmsta chef för teamträff som syftar till att gemensamt gå igenom aktuell information, arbetssituationen och ge samtliga medarbetare utrymme att lyfta tankar och frågor. Vi har även en stående punkt ”förbättring och utveckling” på våra arbetsplatsträffar där medarbetarna ges möjlighet att lyfta sina förbättringsförslag. Utöver detta har samtliga medarbetare även regelbundna dialogsamtal med sin närmsta chef. Medarbetarna är insatta i lönekriterierna eftersom hela arbetsgruppen har tagit fram enhetsspecifika lönekriterier. Genom workshops har vi arbetat med personalpolicykortet. Personalpolicyen är även en del av introduktionen. Samtliga medarbetare deltar i extern handledning i syfte att stärka ärendehantering och ledningen har handledning i syfte att stärka chefs- och ledarskapet. Introduktionsprogrammet för nyanställda medarbetare är ett levande dokument som ständigt är under utveckling utifrån vad som framkommer i utvärderingen. Enhetens mentorer och metodutvecklare har det närmaste ansvaret vid introduktionen och cheferna ett övergripande ansvar. Från och med februari i år så har vi infört mötesfria onsdagar i syfte att främja tid för administration och reflektion. Under året kommer enheten att satsa på kompetensutveckling i form av Stjärnmärkt i demens. Utöver detta deltar medarbetare olika utbildningar/föreläsningar, främst från äldreförvaltningen.

Uppföljning: Uppföljningen av introduktionsprogrammet för nyanställda genomförs genom en utvärdering som lämnas in av varje ny medarbetare. Synpunkter som lyfts tas med till planering av kommande introduktioner. Målsättningen är att varje nyanställd får avsatt tid med mentor för tid för reflektion och gå igenom veckan som varit och avsluta den på ett bra sätt. Medarbetare som deltagit på olika utbildningar ges möjlighet att dela med sig av kunskapen till övriga medarbetare på arbetsplatsträff. En stående punkt på medarbetarsamtalen är om medarbetarens kompetens tas till vara på samt om det finns något område som medarbetaren önskar mer kunskap kring för vidare utveckling.

Beställarenheten är energi- och resurseffektiv

Beskriv hur er planering för årets uppföljning ser ut



Beställarenheten skapar varje år ett årshjul utifrån de mål som beskrivs i verksamhetsplanen, se bilden ovan. I Årshjulet finns de aktiviteter som är kopplade till respektive enhetsmål. Syftet med årshjulet är att skapa en röd tråd genom året, vilka områden som vi ska fokusera på under de olika månaderna. Vid varje arbetsplatsträff har vi en punkt ”verksamhetsplan” där medarbetarna informeras om vilka aktiviteter som genomförts och vilka som är planerade i närtid. Vi genomför workshops och arbetar med fokusområden. Detta kan exempelvis vara aktiviteten aktgranskning som berör enhetsmålet ”Äldre kvinnor och män har en rättssäker och jämställd biståndsbedömning”. 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. Något som vi överlag reflekterat över är att vi behöver bli bättre på att ha mätbara mål för att underlätta uppföljningsarbetet.

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 ekonomiska resurser. Dessa används så effektivt som möjligt för att göra den största nyttan för verksamheten och för målgruppen. Medarbetarnas kompetenser tillvaratas genom att ge varje medarbetare möjlighet 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 kompetens kring motiverande samtal 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. En av de mest dyrbara resurserna som beställarenheten har är varje medarbetares tid. En effekt som den rådande pandemin 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 arbeta hemifrån har alla behövt lära sig IT-verktygen, så som Excel, hålla möten digitalt och arbeta i gemensamma anteckningsprogram. Alla möten har skett digitalt, där även externa aktörer har bjudits in för att hålla i exempelvis redovisningar eller föreläsningar. Detta är en effektivisering av alla medarbetares tid, och det har även medfört minskade restider. Beställarenheten är, som tidigare diskuterats, uppdelat i team. Genom ett uppdelat arbetsätt effektiviseras varje process och handläggarna har möjlighet att utforma arbetsätt inom varje team som är bäst lämpat för detta.

Utveckling

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

Som en del i arbetet mot att äldre ska ha tillgång till tidigt förebyggande stöd ställer biståndshandläggarna frågor kring våld i möten med äldre. Arbetsgruppen VÄRN har arbetat fram en handlingsplan med syfte att förebygga våld och erbjuda stöd och skydd till våldsutsatta och våldsutövare som är över 65 år. Målet med handlingsplanen har varit att

skapa en rutin och ett arbetssätt som hjälper biståndshandläggarna att ställa frågor kring våld och fånga upp förekomsten av våld i nära relation. Arbetsgruppen har i arbetet kring handlingsplanen deltagit i workshops kring instrumentet REAGERA-S (Responding to Elder Abuse in Geriatric care) som är ett bedömningsinstrument för att fråga äldre om våld i nära relation. För att stärka medarbetarna i att ställa frågor kring våld har relationsvårdsteamet på förvaltningen bjudits in till arbetsplatsträff för att ge konkreta tips och råd på hur man kan ställa frågor kring våld.

För att fortsätta arbeta mot målet att äldre har en rättssäker och jämställd biståndsbedömning har vi utifrån resultatet av de aktgranskningar som genomförts arbetat fram material kring de utvecklingsområden som synliggjorts. Som exempel visade granskningen år 2019 på brister i den löpande journalföringen. Metodutvecklare tog utifrån resultatet fram ett utbildningsmaterial kring vikten av journalföring, som togs upp med samtliga medarbetare på metodforum. Materialet har sedan dess även varit en del av introduktionen av nya medarbetare.

2020 års aktgranskning visade på utvecklingsområden inom individuella målformuleringar och att skriva ramtidsbeställningar för hemtjänstinsatser. Medarbetarna fick vid metodforum diskutera i mindre grupper hur man kan formulera mål för insatser som är individuella och utgå ifrån brukarens behov och egna syfte med insatsen. Rutiner har upprättats och reviderats för att ytterligare utveckla enhetens arbete med likställda och rättssäkra bedömningar.

Som en del i att öka förtroendet för enheten och minska antalet klagomål gällande tillgängligheten och bemötandet har en kartläggning av ärendeantal per handläggare och inflödet av ärenden till respektive handläggare genomförts. Kartläggningen visade att ärendeantalet per handläggare vid jämförelse med andra stadsdelar låg högre på enheten än genomsnittet i staden. Det har bidragit till att vi utökats med två biståndshandläggare för att minska antalet ärenden per handläggare. Lägre ärendeantal per handläggare ger oss minskad arbetsbelastning och därmed möjlighet till ökad tillgänglighet och mer tid vid mötet med de äldre. Vi kommer under 2021 även påbörja en utbildning för att bli Stjärnmärkt. Stjärnmärkt är en utbildningsmodell som tagits fram av Svenskt Demenscentrum. När minst 80 procent av medarbetarna genomfört samtliga utbildningssteg blir arbetsplatsen Stjärnmärkt. Stjärnmärkningen är ett bevis för att medarbetarna har fått grundläggande kunskap om demenssjukdomar och verktyg för att arbeta personcentrerat. Utbildningen och utökningen av tjänster förväntas ge högre kvalitet och delaktighet i handläggningen och leda till att förtroendet för enheten ökar.

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

Vi identifierar förbättrings- och utvecklingsområden genom uppföljning av medarbetarenkäten, brukarenkät, utvärdering av introduktion, skyddsronder, dialogsamtal och

medarbetarsamtal. Enheten präglas av ett lösningsfokuserat arbetssätt där medarbetare uppmuntras att påtala och åtgärda brister i den fysiska arbetsmiljön; personligen eller genom incidentrapportering. Vid dialogsamtal reflekterar medarbetare och chef tillsammans över arbetet så att eventuella risker uppmärksammas i god tid. På medarbetarnas initiativ har även färgskattning av arbetssituationen införts på teamträffarna. Medarbetare skattar sin arbetssituation i grönt, gult eller rött, i syfte att synliggöra upplevelsen av arbetssituationen samt uppmärksamma risker och behov av avlastning. Den följs upp av ledningen genom enskilda samtal med de medarbetare som signalerat om en hög arbetsbelastning. Enheten har även två skyddsombud som fungerar som en länk mellan medarbetare och chefer vid uppmärksammande av risker och brister i arbetsmiljön.

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

Enheten har uppmärksammat en ökning av äldre med en komplex livssituation som kräver samverkan med andra aktörer i stor omfattning, ofta med anledning av förekomst av psykisk ohälsa, missbruk eller våld i nära relation. Som tidigare har beskrivits så har vi gjort en kartläggning av dessa komplexa ärenden som visade på att enheten har många liknande ärenden och att de tenderar att öka över tid. Komplexiteten i ärendena gör att det krävs att man arbetar på flera fronter samtidigt och medarbetarna har upplevt att det saknats tid och resurser för att kunna arbeta fokuserat med dessa ärenden. Verksamheten har en utmaning i att bemöta dessa personer med rätt kompetens och utifrån deras individuella behov bevilja lämpliga insatser.

För att möta behovet har projekt Blåklockan startat för att ta fram förvaltningsövergripande samverkansrutiner kring dessa ärenden. Projektmedlemmarna samlar kompetens för att bättre möta målgruppens behov genom exempelvis utbildning, nätverksträffar samt samverkansmöten med andra enheter. De bidrar även med stöd och rådgivning i ärenden till övriga biståndshandläggare.

Utskrivning från slutenvård och tryggt mottagande

Insatsen *Tryggt mottagande* innebär att den äldre ges extra stöd under den första tiden efter en sjukhusvistelse, i syfte att skapa en trygg hemgång från slutenvården. Under rådande pandemi övergick utföraren Tryggt Mottagande till att vara ett *Förstärkningsteam* med uppgift att ge stöd och vård till äldre som var smittade med Covid-19 i syfte att minska smittspridning. Nu har utföraren återgått till insatsen Tryggt mottagande i hemmet. En utmaning som vi ser är att hitta tillbaka till samverkan med utföraren kring tryggt mottagande i hemmet och återigen starta upp arbetet med att identifiera vilka individer som har behov av insatsen. Insatsen kräver en snabb uppföljning vilket innebär en utmaning för medarbetares tidsplanering, men insatsen bidrar även till en större möjlighet för fler äldre att återvända till

hemmet efter utskrivning från slutenvård. Insatsen har en större flexibilitet än ordinarie hemtjänstinsatser och större möjlighet att anpassas till individuella behov vilket gör att även äldre med omfattande behov kan säkerställas rätt insatser i hemmet.

Samordnad individuell plan

Beställarenheten har vid uppföljning av beslut som tagits i samband med utskrivning från slutenvård uppmärksammat att besluten behöver följas upp snabbare än väntat för att motsvara den äldres behov. En del av de äldre återhämtar sig snabbt och är kort efter vårdvistelsen inte längre i behov av utökade insatser medan andra har fått förändrade behov. Att insatserna följs upp tidigare bidrar till att de äldre i större utsträckning får rätt insatser vid rätt tid, vilket även bidrar till minskade kostnader i fler led. Insatserna behöver följas upp kort efter utskrivning från slutenvård vilket kan leda till att biståndshandläggarna får svårare att planera sin tid.

Under 2021 har en förändring skett kring uppföljning efter utskrivning från slutenvård som gör att primärvården i större utsträckning än tidigare kallar till SIP-möten. Beställarenheten ser en utmaning men också möjlighet i att antalet SIP-möten ökar. Utmaningen ligger i att biståndshandläggarnas flexibilitet minskar av att tider blir låsta av inbokade SIP-möten. Möjligheterna ligger i att brukaren får en samordnad uppföljning där sjukvårdens och äldreomsorgens uppgifter klargörs och blir tydligare för den äldre. Regelbundna kontaktytor mellan sjukvården och äldreomsorgen förväntas även leda till ökad och förbättrad samverkan.

Hög personalomsättning

Vi har nyligen genomgått en period med hög personalomsättning. Nya medarbetare har introducerats och tidigare medarbetare har fått nya positioner, vilket innebär att många medarbetare nu är nya på sina poster. Att många av medarbetarna samtidigt ska hitta sin yrkesroll och komma in i nya arbetsuppgifter medför utmaningar gällande den interna samverkan och ökad arbetsbelastning för enhetens medarbetare. Enheten ser en stor utmaning i att skapa en gemensam samanhållning mellan nya och tidigare medarbetare när vi arbetar på distans. Vi ser även möjligheter i att nya medarbetare introducerats och tidigare medarbetare bytt roller genom att det skapar utrymme för nya idéer och ger goda möjligheter till utveckling av verksamheten.

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

Vi lär av andra genom studiebesök, eller bjuder in andra verksamheter att informera om sina områden. Under år 2021 har Relationsvårdsteam och placeringssamordnare för stadens boenden bjudits in för att informera om sina respektive områden kopplat till äldreomsorgen och besvarat medarbetarnas frågor. Som tidigare nämnts har enheten tagit fram en ny rutin som innebär att biståndshandläggarna ska ställa frågor om våld i samband med nyprövningar och nya ärenden. Inför starten av rutinen bjöds Relationsvårdsteamet i Hässelby-Vällingby in

till en arbetsplatsträff för att ge medarbetarna stöd och konkreta tips på hur man kan ställa frågor kring och pratar om våld. Vid studiebesök och informationsträffar ligger mycket fokus på samverkan mellan verksamheterna. Medarbetarna är under informationsträffarna aktiva i att ställa frågor och informera kring beställarenhetens arbetssätt vilket bidrar till att de inbjudna verksamheterna även får med sig kunskap om äldreomsorgen tillbaka till sina verksamheter. Vid informationsträff med placeringssamordnare ställde exempelvis medarbetare frågor kring tillgängligheten på stadens boenden. Det bidrog till att placeringssamordnare nu kommer att se över vilken information som finns kring våningsplan, tillgång till hiss och bostadsanpassningar i beskrivningar av stadens boenden.

Vi deltar i olika former av samverkansgrupper, nätverksträffar, och utbildningar där information och goda exempel delas och byts mellan olika verksamheter. De kunskaper och goda exempel som vi tar med oss från andra tas tillvara på genom att informationen delges vidare vid teamträffar eller lyfts upp som förbättringsförslag på arbetsplatsträffar. Som exempel på när vi delat med oss av vårt arbete kan lyftas att representanter från enhetens vårdplaneringsteam delade med sig av sitt arbetssätt på samverkansmöten mellan staden och regionen. Detta skedde efter att statistiken i oktober 2019 visat att teamet var bland de mest effektiva i staden i arbetet med utskrivningar med få utskrivningsklara dagar på sjukhus per vårdtillfälle. Ytterligare ett exempel på detta är att Beställarenheten 2019 på uppdrag från stadsdelsdirektören fick dela med sig av enhetens resa mot budget i balans som ett gott exempel inför förvaltningens chefer på chefsforum. Enhetschef redogjorde för resans gång samt presenterade hur man nått budget i balans utifrån fem framgångsfaktorer: verksamhet, ledarskap, medarbetarskap, rutiner och ekonomi.

Ett exempel på hur enheten lär av andra och satt denna kunskap i konkret bruk är den tidigare nämnda aktiviteten ”Fika med biståndshandläggare”. Aktiviteten har inspirerats av så väl andra stadsdelars aktiviteter, som av medarbetares synpunkter och tidigare erfarenheter.

Ärendedragning och extern handledning är två exempel på forum där medarbetarna ges möjlighet till utbyte av kunskap och goda exempel inom verksamheten. Ärendedragningen fungerar som ett lärandetillfälle där nya och tidigare beprövade tillvägagångssätt diskuteras. Medarbetare ger varandra tips på hur de tänkt och agerat i liknande situationer och delar med sig av goda exempel. Samtliga medarbetare deltar även i extern handledning som möjliggör kunskapsutbyte. Handledningen har till syfte att stärka medarbetarna i sina yrkesroller. Under handledningen har medarbetarna möjlighet att lyfta svårigheter och ge varandra stöd för att komma vidare i arbetet. Den externa handledaren har en annan yrkesbakgrund och bidrar genom sin kompetens med nya infallsvinklar och hjälper medarbetarna att se ärenden och situationer ur ett annat perspektiv. Ett annat exempel på hur vi tar tillvara på interna resurser är att vi låter medarbetare med kunskaper inom specifika områden hålla i utbildningar eller informationstillfällen för övriga medarbetare.