

# Leda för Resultat III

KORTA SAMMANFATTNINGAR AV DELTAGANDE KOMMUNERS  
UTVECKLINGSARBETEN, 2012-2013



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting



# Leda för Resultat III

KORTA SAMMANFATTNINGAR AV DELTAGANDE KOMMUNERS  
UTVECKLINGSARBETEN, 2012-2013



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

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2014

ISBN: 978-91-7585-031-3

Textbearbetning: Agneta Dahlén

Omslagsfoto: Corbis

Produktion: Kombinera

Tryck: LTAB, januari 2014

## Förord

Utvecklingsprogrammet Leda för Resultat för ledningsgrupper och stödfunktioner i socialtjänsten ska bidra till att utveckla den samlade ledningsfunktionens förmåga att leda och styra mot resultat med moderna kvalitetsmetoder.

I den tredje omgången av programmet deltog 31 kommuner från hela landet. De är representerade från söder till norr, stora och små, stad och landsbygd och med olika sätt att organisera sin verksamhet i socialtjänsten.

För att träna på att leda för resultat har alla kommuner bedrivit ett eget utvecklingsarbete under programmets gång. Denna skrift är en kort sammanfattning av vad dessa arbeten handlade om och vilka resultat som uppnåts. Men kanske viktigast av allt – vilka lärdomar som utvecklingsarbetet har gett för framtiden.

Utvecklingsarbetena har gällt alla delar av socialtjänstens områden och lärdomarna sammantaget handlar ofta om att sätta faktiska resultatmål, engagera brukare och medarbetare i praktiskt förbättringsarbete, mäta, visualisera, följa upp och inte minst kommunicera både internt och externt.

Avsikten med denna sammanställning är att kommuner som är intresserade av att arbeta på motsvarande sätt kan få tips på möjliga förbättringsområden. Så läs, begrunda och låt dig inspireras. Den kanske viktigaste erfarenheten från programmen är att vi lär genom konkret handling. Vänta inte på den perfekta analysen och den perfekta tidpunkten som aldrig kommer. Ta tag i problemet och börja göra – då kommer också resultaten att förbättras.

Stockholm i januari 2014

Agneta Jöhnk  
*Avdelningschef*



# Innehåll

- 7 Alingsås kommun
- 8 Aneby kommun
- 9 Botkyrka kommun
- 10 Degerfors kommun
- 11 Eksjö kommun
- 12 Emmaboda kommun
- 13 Grästorps kommun
- 14 Halmstads kommun
- 15 Karlshamns kommun
- 16 Katrineholm kommun
- 17 Kungsbacka kommun
- 19 Kungsörs kommun
- 20 Lessebo kommun
- 21 Ludvika kommun
- 22 Mullsjö kommun
- 23 Mönsterås kommun
- 24 Nässjö kommun
- 25 Orsa kommun
- 26 Ronneby kommun
- 27 Sala kommun
- 28 Sigtuna kommun
- 29 Stenungssunds kommun
- 30 Strömsunds kommun
- 32 Tingsryds kommun
- 33 Tjörns kommun
- 34 Trelleborgs kommun
- 35 Trollhättan stad
- 37 Uppvidinge kommun
- 38 Vaggeryds kommun
- 39 Vingåkers kommun
- 40 Västerås stad







# Alingsås

## **Dessa deltog**

Förvaltningschef, tre avdelningschefer, nämndsekreterare, utvecklingschef, utvecklingsledare, personalsekreterare och controller.

## **Detta var vårt problem**

Vi ville ta reda på vad brukare med funktionsnedsättning som bor i särskilt boende tycker om sitt boende.

## **Detta har vi gjort**

Sex olika boenden undersöktes; tre där brukarna inte hade så många särskilda kontaktpersoner och tre där man hade många sådana. Sammanlagt intervjuades 32 personer med tre öppna frågor.

## **Det här blev resultaten**

Det visade sig att brukarna över lag var nöjda. Det fanns ingen skillnad mellan de olika boenden. Ett starkt intryck av intervjuerna är att alla vi människor – även brukarna – är olika. En del vill ha tillgång till sociala aktiviteter och andra föredrar ensamhet. Det är dock viktigt att blir tydligare med vad som ingår i ett boende och vad man som brukare kan förvänta sig.

## **Detta har vi lärt oss**

Det behövs ett ordentligt faktaunderlag och analys när man ska ta ställning i olika frågor. Det måste också finnas en tydlighet mellan ledning och stöd.



# Aneby

## **Dessa deltog**

Socialchef, enhetscheferna för myndighetsenheten, boende funktionshinder, hälso- och sjukvård/demens, social avdelningen, utvecklingsledare och MAS.

## **Detta var vårt problem**

Vi har valt att analysera antal återaktualiseringar av barn och ungdomar för att få mer kunskap kring insatsernas nytta för brukaren. Hur väl fungerar de insatser vi levererar till våra brukare?

## **Detta har vi gjort**

Vi har byggt en ny databas för att få en bild av hur återaktualiseringar ser ut i vår kommun. Vi ville veta vad som gör att vissa insatser fungerar och vissa brukare blir hjälpta. Mot bakgrund av den nya kunskapen har vi fört en dialog med socialsekreterarna.

## **Det här blev resultaten**

Vi har sett att brukare som avbrutit insatsen under de tre senaste åren i större grad återkommit till verksamheten än de som fullföljt insatsen. Av de som fullföljt insatsen återkom inte 82 procent medan 44 procent av de som avbrutit insatsen återkom.

## **Lärdomar**

Datafångsten var tidskrävande men väl värt mödan. Vi har hittills bara skrapat på ytan – det finns mycket mer att lära av databasen.



# Botkyrka

## Dessa deltog

Förvaltningschef, tre verksamhetschefer, cheferna för stöd och utveckling och ekonomi, tre verksamhetsutvecklare, MAS och kommunikatör.

## Detta var vårt problem

Bristande brukardelaktighet.

## Detta har vi gjort

Tre delprojekt startades. Myndigheten gjorde intervjuer om hur utredningar hade kommunicerats med brukarna. Äldreomsorgen valde en pilotgrupp med tio brukare, formulerade mål i genomförandeplanerna och följde upp måluppfyllelse varje månad. På två enheter för omsorg om personer med funktionsnedsättning arbetade man på olika sätt för att öka brukarnas delaktighet i inköp och matlagning.

## Det här blev resultaten

Biståndshandläggarna har tagit fram skriftlig information om handlägningsprocessen. I äldreomsorgsprojektet nåddes 92 procent av brukarnas mål under en tre månadsperiod. Detta ledde till ett förbättrat arbetssätt som sprids i organisationen. Fler brukare än i dag är delaktiga i matplaneringen och med hjälp av bilder kan de göra egna, aktiva val.

## Detta har vi lärt oss

Det bästa resultatet uppnås när ursprunget kommer från medarbetarna närmast brukarna. Man ska börja i liten skala och chefer på alla nivåer ska vara informerade och tycka att förändringsarbetet är viktigt.



# Degerfors

## Dessa deltog

Socialchef, verksamhetschef, utvecklingsledare, ekonom, IT-samordnare och MAS.

## Detta var vårt problem

Delaktigheten för brukare i insatsen boendestöd med psykiskt funktionshinder var ifrågasatt. Tidigare brukarundersökning visade att personal använder beslut för att begränsa sina insatser och att insatsen inte svarar mot varken behov eller önskemål hos den enskilde. Många personer som beviljats insatsen avsäger sig denna efter ett fåtal kontakter.

## Detta har vi gjort

En ny brukarundersökning har genomförts med stöd av enkätverktyget Picostat. Med hjälp av fokusgrupp med brukare och boendestödjare har ett antal förbättringsområden ringats in. Personalgruppen har fått del av resultaten.

## Det här blev resultaten

En utveckling av arbetet med och utformandet av genomförandeplaner har kommit till stånd och arbetet med klagomålshantering har aktualiserats. En metodutveckling av ”första mötet” mellan boendestödjare och brukaren har påbörjats.

## Detta har vi lärt oss

Det är viktigt att ha fokus på den enskilde och att undersöka problemet innan åtgärd vidtas. Att systematisera och konkretisera och inte bara gå på ”magkänslan” är en annan lärdom, liksom att vara uthållig.



# Eksjö

## Dessa deltog

Socialchef, bitr. socialchef, enhetscheferna för IFO och äldreomsorg, kvalitetschef och sektorsekonom.

## Detta var vårt problem

Det fanns en diskrepans mellan biståndshandläggare och brukare när det gäller i vilken mån hemtjänstbeslutet är anpassat efter brukarens behov och huruvida brukarna känner till innehållet i beslutet. För att säkerställa att området var ett problem användes Öppna Jämförelser för att se hur kommunen låg till i jämförelse med andra kommuner.

## Detta har vi gjort

En lokal undersökning med ett urval av brukarna och samtliga handläggare har genomförts. Sociala sektorn har arbetat fram en handlingsplan med ett antal olika aktiviteter. Bland annat ska kompetensen i samtalsmetodik utvecklas hos biståndshandläggare. En lättläst broschyr med information om service och insatser ska tas fram. En översyn ska göras av hur information via exempelvis bilder kan delges dementa.

## Detta blev resultaten

Utifrån Öppna Jämförelser ska en uppföljning göras. Målsättningen är att handläggarens beslut är anpassat efter brukarens behov i 85 procent av besluten 2013, 90 procent 2014 och 100 procent 2015. Något mätbart resultat finns inte i skrivande stund.

## Detta har vi lärt

Det är viktigt att basera beslut på fakta och inte känsla. Mätbara mål ger struktur och stöd och ledningsfunktionens olika roller har blivit tydligare. Projektet har givit kunskap i metodanalys och metodkritik. Vi har insett att budget inte är allt och att det är mycket viktigt med brukarfokus.



# Emmaboda

## Dessa deltog

Socialchef, enhetchefer för äldreomsorg, LSS, socialpsykiatri hälso-och sjukvårdsenheten och IFO, ekonom, verksamhetsutvecklare och MAS.

## Detta var vårt problem

Personalen inom äldreomsorgen ville veta hur omsorgstagare upplevde möjlighet till utevistelse. IFO ville veta hur klienterna upplevde insatser och handläggning beträffande bemötande, delaktighet och upplevele av rätt hjälp inom öppenvården. Hälso-och sjukvården ville veta hur hemsjukvårdspatienter upplever bemötande och möjlighet att påverka tidpunkten för insatsen.

## Det här har vi gjort

Genom intervjuer med omsorgstagare i äldreomsorgen och brukare inom IFO och enkäter till hemsjukvårdspatienter har vi fått veta vad som behöver åtgärdas. En uppföljning av hur många klienter som genomfört ASI (en metod inom missbruks- och beroendevården) inom IFO har också gjorts.

## Det här blev resultaten

Äldreomsorgstagarna tycker att personalen ofta är stressad och att man inte får hjälp med utevistelse i den omfattning man är beviljad. Sjuksköterskorna fick bra resultat i stort men tyvärr inte inom alla områden. Brukarna inom IFO upplever att de till stor del är delaktiga men långt ifrån alla har genomgått ASI.

## Det här har vi lärt oss

Det gäller att våga tänka om, mäta det vi vill veta och ställa rätt frågor i intervju och enkät. Man måste vara medveten om att omsorgstagaren/brukaren är i beroendeställning. Det gäller att inte låta små problem bli stora och inse att arbetet kräver tid. Samsyn, förankring, tålamod och långsiktighet är framgångsfaktorer.



# Grästorp

## **Dessa deltog**

Socialchef, sju enhetschefer och en utvecklingschef.

## **Detta var vårt problem**

Enligt Öppna Jämförelser låg kommunen på tredje plats i riket vad gäller höga kostnader för hemtjänsten.

## **Detta har vi gjort**

Vi ökade effektiviteten och minskade behov av vikarier och lindrade stressen för personalen. Ett mål var att ”öka tiden innanför dörren” hos brukarna. En genomlysning gjordes av biståndsbeslut och nya planeringsverktyg togs i bruk.

## **Detta blev resultatet**

Trots viss turbulens och motstånd hos personalen har man lyckats öka tiden hos brukarna samtidigt som man har sänkt antalet årsarbetare.

## **Detta har vi lärt oss**

Det är nödvändigt med en gemensam vision och mål för utvecklingsarbete och ett nära och engagerat ledarskap.



# Halmstad

## **Dessa deltog**

Förvaltningschef, stabschef, myndighetschef, utvecklingschef, två verksamhetschefer, utvecklingsledare, bitr verksamhetschef, bitr verksamhetschef/kvalitetssamordnare, ekonom, utvecklingsledare och HR-person.

## **Detta var vårt problem**

Vi ville förbättra kundens övergång från sjukhus till hemvård. Kundens första dagar med insatser från hemvårdförvaltningen skulle bli bättre; framförallt när det gäller delaktighet och känslan av trygghet.

## **Detta har vi gjort**

Biståndshandläggarna intervjuade alla nya kunder i ett hemtjänstområde. Även teamet runt kunden, dvs chef, vårdpersonal, sjuksköterska, sjukgymnast, arbetsterapeut, biståndshandläggare och representant från trygghetslarm intervjuades. Intervjuerna sammanställdes och resultaten analyserades. Arbetsgruppen fick utbildning och stöd i Genombrottsmetoden för att förbättra arbetet.

## **Det här blev resultaten**

Informationen samordnades mellan olika yrkeskategorier för att göra det enklare för kunden att ta den till sig. Antalet personer runt kunden minskades utan att kvaliteten på insatserna försämrades. I hemtjänstgruppen fick kunden en och samma kontaktperson under de första veckorna.

## **Detta har vi lärt oss**

Med små medel går det att arbeta nära kunden med ständiga förbättringar. Det viktigaste är att all personal oavsett yrkeskategori utgår från kundens behov och ges möjlighet till att samarbeta. Det är viktigt att ledningsgrupp och stödgrupp resonerar kring och tydliggör sina olika uppdrag i projektet.





# Karlshamn

## **Dessa deltog**

Förvaltningschef, sex verksamhetschefer, personalhandläggare, två ekonomer, kvalitetsutvecklare, MAS och IT-utvecklare.

## **Detta var vårt problem**

Det fanns ett missnöje med informationen inom hemtjänsten.

## **Detta har vi gjort**

Två fokusgrupper med fem brukare respektive fem anhöriga genomfördes. Därefter gjordes en enkätundersökning med anhöriga, brukare och personal.

## **Det här blev resultaten**

Det visade sig att brukarna vill veta vem som kommer, när de kommer och om det blir några förändringar. Personalen måste också försäkra sig om att brukaren verkligen förstått informationen. Trots att personalen vet detta handlar deras information ofta om organisatoriska frågor och rutiner.

## **Detta har vi lärt oss**

Man bör inte börja med lösningen utan verkligen ta reda på problemet. Det gäller också att avgränsa sig, använda befintliga data och vara uthållig.



# Katrineholm

## **Dessa deltog**

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

## **Detta var vårt problem**

Förhandsbedömningar av barn och ungdomar tog lång tid och var av dålig kvalitet.

## **Detta har vi gjort**

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

## **Det här blev resultaten**

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

## **Detta har vi lärt oss**

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



# Kungsbacka

## Dessa deltog

Förvaltningschef, fyra verksamhetschefer, utvecklingsledare, MAS, medicinskt ansvarig för rehabilitering, socialt ansvarig samordnare, ekonomer och HR-konsult.

## Detta var vårt problem

Vi ville ge brukarna i hemtjänsten mer inflytande över sin vardag i enlighet med de mål som både kommunfullmäktige och nämnden formulerat.

## Detta har vi gjort

Det fanns redan en förstudie som biståndshandläggare gjort kring ökat inflytande genom rambeslut i hemtjänsten. Vi valde ett av de förslag som framfördes och som innebar att brukaren fritt får välja bland de beslutade insatserna mot bakgrund av vad brukaren vill ha stöd och hjälp med just den dagen. Brukaren får också ändra tidpunkt för insatsen en vecka i förväg. Som utgångsläge gjorde biståndshandläggarna intervjuer med brukarna hur de såg på sin delaktighet i den individuella omsorgsplanen och sitt inflytande över insatserna. Därefter har hemtjänstpersonalen gjort intervjuer för att specificera hur brukarna vill ha sina insatser utförda.

## Det här blev resultaten

Numera inleder hemtjänstpersonalen sitt besök med orden: God morgon Elsa! Vad vill du att vi ska göra för dig idag? Personalgruppen har också utvecklat vanan att anteckna hur brukarna normalt vill ha det i de individuella omsorgsplanerna. Mätningar kommer att göras för att se om brukarna anser att de fått mer inflytande i sin vardag.

## **Detta har vi lärt oss**

Förvaltningschef och ledningsgrupp måste synliggöra förväntningar på förändringar, värdesätta och kommunicera det förtroende som ges till stödfunktionerna. Det gäller att skapa ett samledarskap. En lärdom har varit att inte driva för många andra projekt samtidigt med Leda för Resultat. Börja i det lilla, värdesätt alla deltagare och medarbetare, mät och sprid resultaten och fira framgång!



# Kungsör

## **Dessa deltog**

Socialchef, avdelningscheferna för vård och omsorg, hemsjukvård och IFO, ekonom, systemadministratör och MAS.

## **Detta var vårt problem**

Vi ville utreda tiden från beslut till verkställighet samt hur brukaren upplevt delaktighet och bemötandet i samband med ansökan och beslut.

## **Det här har vi gjort**

Vi har intervjuat brukare som sökt särskilt boende under en viss tidsperiod och vi har granskat akter.

## **Det här blev resultaten**

Den viktigaste lärdomen har varit insikten om hur vi arbetar i vår organisation och i våra roller. Det har föranlett en organisationsförändring i förvaltningen samt tydliggjort stödfunktionernas roll.

## **Detta har vi lärt oss**

Rollfördelningen har blivit tydlig och stödfunktionernas vikt och delaktighet har uppmärksammas.



# Lessebo

## **Dessa deltog**

Socialchef, vård- och omsorgschef, economichef, två ekonomer, MAS, kommunikatör, personalsekreterare och adm assistent.

## **Detta var vårt problem**

Vi ville öka medarbetarnas kunskap om vilka beslut som gällde för den enskilde brukaren.

## **Detta har vi gjort**

Tvärprofessionella förbättringsteam tillsattes inom hemtjänsten som initierade diskussioner med medarbetarna.

## **Det här blev resultaten**

En ny rutin i Procapitasystemet har införts, dokumentationsombud har utsetts och utbildats.

## **Detta har vi lärt oss**

Det är viktigt att arbeta med nationell statistik, sätta upp smarta mål och mäta. Metoden man lärt sig kommer i framtiden att användas för att förbättra genomförandeplaner och öppenvårdsinsatser. Vi har fortsatt med flera förbättringsarbeten enligt metoden och planerar att implementera metoden i andra förvaltningar.



# Ludvika

## **Dessa deltog**

Förvaltningschef, IFO-chef, samtliga enhetschefer från individ- och familjeomsorgen, ekonom, personalsekreterare och systemansvarig/nämndsekreterare.

## **Detta var vårt problem**

Försörjningsstödskostnaderna ökade och det fanns för lite personal som arbetade med försörjningsstöd. Personalomsättningen var 100 procent.

## **Detta har vi gjort**

Genom att sammanställa data och statistik och presentera detta för nämnden fick vi gehör för att anställa fler socialsekreterare. Utvecklings- och metodarbete med socialsekreterarna har påbörjats.

## **Det här blev resultaten**

Flera socialarbetare har anställts. Kommunalrådet har förstått allvaret och satsat på en social investeringsfond där man erbjuder resursarbeten till ett 50-tal klienter.

## **Detta har vi lärt oss**

Man måste planera in möten för arbetet i tid och lägga ett schema, även för uppföljning. Det gäller att ha tålamod och se till att ha bra underlag och data som analyseras. Det är också viktigt att förankra utvecklingsarbetet i hela organisationen.



# Mullsjö

## **Dessa deltog**

Socialchef, fyra verksamhetschefer, MAS och verksamhetsutvecklare.

## **Detta var vårt problem**

Öppna Jämförelser har visat att kommunen ligger dåligt till när det gäller samverkan kring personer med psykisk ohälsa och det saknas lokalt samverkansavtal och samarbetsrutiner.

## **Detta har vi gjort**

En genomgång av sex ärenden gjordes och personliga ombud intervjuades. Det konstaterades att brukarna ofta inte förstod vilka åtgärder som var aktuella. En SWOT-analys visade tre huvudsakliga förbättringsområden; bristande samsyn, kunskapsöverföring och gemensam värdegrund.

## **Detta blev resultaten**

Arbetet har lett fram till att det finns ett avtal, att man kontinuerligt mäter SIP (Samordnad Individuell planering) och att det finns ett lokalt team för målgruppen. Ett ”processlabb” har inrättats dit frågor som rör grus i samverkansmaskineriet kan föras för en bredare diskussion.

## **Detta har vi lärt oss**

Det är viktigt med samsyn. Man ska börja titta på var man är – inte vart man ska. Det gäller att planera förändringen och hålla fast vid det som är ett problem.





# Mönsterås

## Dessa deltog

Socialchef, IFO-chef, 1:e socialsekreterare, fyra enhetschefer, rehabchef/MAR och MAS/chef för sjuksköterskorna, ekonom, utvecklingssamordnare och kvalitetsledare.

## Detta var vårt problem

Två utvecklingsområden valdes. Inom IFO satte man målet att samtliga familjehemsplacerade barn skulle uppnå godkänt i årsuppsatta mål. Omsorgen om äldre och funktionsnedsatta personer har arbetat med att öka delaktigheten i genomförandeplanerna med hänsyn till åsikter och önskemål inom ramen för beviljade insatser.

## Detta har vi gjort

Samarbetet med skolan har ökat och tydligheten mot familjehemmet om skolresultatets betydelse har stärkts. Barns skolresultat uppmärksammas i barnavårdsutredningar. Familjehemmet får stöd och samarbete med BUP har ökat. Läxläsningen betydelse har lyfts fram och socialpedagoger finns som hjälp. Fokusgrupper med personal och brukare inom särskilt boende, hemtjänst, LSS och omsorgen om psykiskt funktionsnedsatta har genomförts. Uppföljning har gjorts vid personliga besök och via telefonintervjuer. En mängd olika aktiviteter har identifierats och genomförts.

## Det här blev resultaten

Mätningarna kommer att fortsätta och det går att se en liten förbättring.

## Detta har vi lärt oss

Nyckeln till framgång är samarbetet med skolan och BUP och att låta familjehemsarbetet prioriteras och få ta tid. Ledning och stab har fått tydligare uppdrag. Det är viktigt att involvera medarbetare och brukare. Ledningen har sett vikten av att verkligen fråga efter vad som är problemet och inte omedelbart tänka på lösningar. Det är viktigt att arbeta målfokuserat och strukturerat med tidsplan.



# Nässjö

## **Dessa deltog**

Socialchef, tre verksamhetschefer, ekonom/administrativ chef, informatör och controller.

## **Detta var vårt problem**

Vi ville öka den individuella omsorgen genom att öka delaktigheten.

## **Detta har vi gjort**

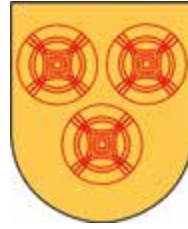
Genomförandeplaner har granskats och analyserats. Det visade sig vara låg delaktighet och låg kvalitet i planerna. Vi har tagit fram nya rutiner kring social dokumentation, utarbetat en manual och infört en ny genomförandeplan.

## **Det här blev resultaten**

Brukarnas upplevelse av delaktighet har ökat och förbättringsteam och ESTER-coacher kommer att tillsammans med personalen slå vakt om planernas kvalitet i fortsättningen.

## **Detta har vi lärt oss**

Engagemang och uthållighet, tydliga roller, brukarmedverkan och återkommande information och uppföljning är framgångsfaktorer. Att skapa samsyn kring årshjulet, att utveckla mötesformerna och stimulera det vardagliga förbättringsarbetet är några andra lärdomar.



# Orsa

## Dessa deltog

Socialchef, biträdande socialchef, enhetschef för Individ och familjeomsorgen, informationssekreterare och MAS.

## Detta var vårt problem

Antalet personer med försörjningsstöd var högt i kommunen.

## Detta har i gjort

En arbetsgrupp med representanter från arbetsmarknadsenheten och individ- och familjeomsorgen är tillsatt för att ta fram rutiner och riktlinjer inom arbetet med att få människor med försörjningsstöd till egen försörjning. Arbetsgruppen ska titta på samverkansrutiner samt rutiner för vem som gör vad men också hur man ser på rutinerna och definition av olika ord. Det är viktigt att vi talar samma språk.

## Det här blev resultaten

Vi har ännu inte sett något förbättrat resultat trots att man infört en ”jobbsluss” inom arbetsmarknadsenheten som är ett samverkanskontor med övriga instanser, som AF, FK, skola och vårdcentral. Under utbildningen har man också tagit fram nya rutiner för utvecklingsarbete generellt inom förvaltningen. En omorganisation har gjorts som innebär att t ex ledningsgruppen numera består även av stödfunktioner. Förbättrade rutiner gällande vårt resultat- och analysarbete utifrån nyckeltal har också skapats.

## Detta har vi lärt oss

Våra viktigaste lärdomar är att arbeta med utvecklingsfrågor utifrån resultat och analys av resultat och att förbättringsåtgärder utgår från evidensbaserad praktik. Det är viktigt att samarbetet med politikerna fungerar och att vi talar samma språk. Vi ska ta del av varandras kompetens och förmågor, inte bara på chefsnivå. Det är viktigt att stödfunktionerna tas till vara för att ta fram bra underlag m m.



# Ronneby

## **Dessa deltog**

Förvaltningschef, två verksamhetschefer (hemtjänst och särskilt boende samt planering/beställning), avdelningschef hemsjukvård, MAS, kvalitetsutvecklare, systemförvaltare, utvecklingssamordnade, ekonom och personalsekreterare.

## **Detta var vårt problem**

I samband med att ett nytt verksamhetssystem infördes uppstod svårigheter att få ut rätt faktura i rätt tid. Detta ledde till många makuleringar och minskade intäkter. Extra personal sattes in och kostnaderna ökade. Brukarna blev oroliga.

## **Detta har vi gjort**

Problemet avgränsades och en förbättringsgrupp med berörda professioner under ledning av myndighetschefer startade. En avgiftshandläggare var handledare i gruppen. Hela systemet har berörts och rutiner gått igenom och oklarheter rättats till.

## **Detta blev resultatet**

Fakturorna skickas ut i tid och felen är minimerade och på normal nivå. Den extra personalen är avvecklad och intäkterna stämmer med budget.

## **Detta har vi lärt oss**

Det gäller att avgränsa problemen och låta den berörda personalen som har kunskapen lösa dem. Det är viktigt att börja med att presentera problemet och inte lösningen. Förbättra i små steg, följ upp noga, ge feedback och låt det ta tid är andra viktiga lärdomar.



# Sala

## **Dessa deltog**

Vård-och omsorgschef, fyra verksamhetschefer, fyra enhetschefer, MAS, chefssekreterare, HR-konsult och förvaltningsekonom.

## **Detta var vårt problem**

Vi ville skapa ett starkare brukarfokus och ta reda på vad ett gott bemötande är inom socialtjänsten.

## **Detta har vi gjort**

Frågan om ett gott bemötande diskuterade vi med nämnd, brukarorganisation och fackliga representanter. Utvecklingsdagar för personalen kring frågan har genomförts. Ett balanserat styrkort har tagit fram.

## **Det här blev resultaten**

Det visade sig att ett bra bemötande inte alltid handlar om vad vi tror. Ofta är det ganska alldagliga saker som att hälsa och presentera sig och ta av sig ytterkläderna som brukaren uppskattar.

## **Detta har vi lärt oss**

En effekt av vårt deltagande har varit att stöd och ledning fått kännedom om varandra och kunnat utveckla sina olika roller.



# Sigtuna

## **Dessa deltog**

Socialchef, IFO-chef, två verksamhetschefer, myndighetschef, verksamhetscontroller, finansiell controller, systemansvarig, MAS, utvecklingsledare, samordnare och nämndsekreterare/förvaltningsjurist.

## **Detta var vårt problem**

Vi ville skapa en struktur som målmedvetet och systematiskt bidrar till att förbättra verksamheternas kvalitet och resultat utifrån synpunkter på avvikelser som registreras från våra brukare och invånare.

## **Detta har vi gjort**

Vi har förbättrat struktur och rutiner för att hantera synpunkter och avvikelser. Rutiner för att följa upp och förbättra förvaltningarnas verksamheter har tillskapats.

## **Det här blev resultaten**

Både av lednings- och stabsgruppen och ute i verksamheten används de verktyg som vi fick ta del av under föreläsningarna, exempelvis modeller för statistikanalys.

## **Detta har vi lärt oss**

Vi i lednings- och stabsgruppen måste bli bättre på att kommunicera och samarbeta såväl internt som ute i våra verksamheter och med politiker. Vi lärde oss också att mer kunskap väcker fler frågor. Ju fler hjärnor desto bättre tankar. Att tänka hög involverar fler.



# Stenungssund

## Dessa deltog

Verksamhetschef, kvalitetschef, MAS, två utvecklingsledare, personalsekretärer, ekonom och planeringssekreterare.

## Detta var vårt problem

Vi ville att flera omsorgstagare inom den palliativa vården skulle erbjudas smärtskattning, brytpunktssamtal samt att färre omsorgstagare skulle dö i ensamhet. Anhöriga skulle erbjudas eftersamtal.

## Detta har vi gjort

Det palliativa registret analyserades för att vi skulle få en bild av hur det såg ut. En kommunikationsplan där målgruppen är sjuksköterskor i kommunen upprättades. Utvecklingsledare träffade enhetschefen för sjuksköterskegruppen för att diskutera registret. Plan gjordes för att utvecklingsledare och MAS skulle närvara vid APT med sjuksköterskorna.

## Det här blev resultaten

Av olika anledningar, bl a många sjukskrivningar har arbetet inte kommit i gång och sjuksköterskorna har bara haft möjlighet att arbeta med det mest nödvändiga.

## Detta har vi lärt oss

Det bör finnas en tydlig tidsplan där mötestider är inbokade redan från början och med en klar ansvarsfördelning. Det är viktigt med stöd från verksamhetschef och man bör fråga arbetsgruppen vad de känner för behov av stöd i sin vardag. Det är bättre med kvalitativa än kvantitativa mål.



# Strömsund

## Dessa deltog

Socialchefen, fyra områdschefer, chef för biståndsenheten, två kvalitetutvecklare (MAS och samordnare).

## Detta var problemet

Ett antal ovanliga ärenden har bollats mellan olika verksamheter. Det har t ex handlat om barnfamiljer som haft behov av avlastning och praktisk hjälp i hemmet. Andra ärenden kan ha gällt äldre personer med missbruksproblem och/eller psykisk ohälsa som har behov av omfattande hemtjänstinsatser, andra sociala insatser samt kommunal hälso- och sjukvårdsinsatser. Det har varit oklart vilken verksamhet som äger ärendet och vem som tar ansvar för att samordna de insatser som kan bli aktuella under utredningstiden samt efter beslut.

## Detta har vi gjort

Inledningsvis undersöktes om det finns data som på något sätt kunde stödja vårt arbete. Därefter definierades det önskade läget både ur ett brukar- och verksamhetsperspektiv. Mätbara resultatmått med syfte att följa förekomsten av ärenden där samordning behövs togs fram. Åtta ärenden där det brustit i samordning under de senaste åren identifierades. Tre ärenden valdes ut för fallstudie. Skriftlig dokumentation i vart och ett av dessa ärenden sammanställdes. Därefter genomfördes tre fokusgruppsintervjuer. De viktigaste hindren för samordning identifierades liksom de viktigaste framgångsfaktorerna. En ny rutin, Intern samordnad individuell plan (ISIP) har tagits fram.

## Det här blev resultatet

Ledningsgruppen har satt fokus på en fördjupad dialog kring ovanliga ärenden. Vikten av samordning och samsyn har tydliggjorts vilket kommer att leda till positiva effekter för den enskilde samt minska effektivitetsförluster. Det finns nu en rutin för att samordna insatser i ärenden. Ledningsgruppen



ansvarar för fortsatt implementering av ISIP så att rutinen blir känd bland personalgrupper som kan bli involverade i en gemensam planering av insatser. Medel kan reserveras centralt för att omfördelas vid behov. Brukarnas medverkan ska säkras genom deltagande vid upprättande och genomförande av ISIP.

### **Detta har vi lärt**

Förvaltningen behöver ha rutiner för det som faller utanför ramen och det behövs en tydlig arbetsfördelning så att det är klarlagt vilka funktioner som ska tillgodose behovet för vissa målgrupper som barnfamiljer, vissa funktionsnedsatta och äldre missbrukare. Den involverade personalen behöver se personens/familjens samlade behov. De kommunala riktlinjerna för hemtjänst kan behöva ses över.



# Tingsryd

## **Dessa deltog**

Förvaltningschef, tre avdelningschefer, nämndadministratör, IT-samordnare, ekonom, anhörigsamordnare, MAS och utredningssekreterare.

## **Detta var problemet**

Målet var att förbättra säkerheten för den enskilde genom att arbeta med avvikelshantering.

## **Detta har vi gjort**

En aktivitets- och åtgärdsplan har tagits fram där vi sett över rutiner och mal-lar inom området, hur information ges, hur vi säkerställer att utbildning/fortbildning ges och lärdomar/erfarenhet sprids. Pilotområden ute i verksamheten utsågs och brukare i dessa områden har kontaktats i form av fokus-grupper.

## **Det här blev resultaten**

Vi har hittills åstadkommit uppdaterade och mer kända rutiner för avvikelshantering ute i verksamheten men arbetet fortsätter.

## **Detta har vi lärt oss**

Det är viktigt att fokusera på resultat, få med brukare och att ha en mediastrategi. Det gäller att ge tid för förankring av projektet då man får in nya medarbetare under projektets gång.



# Tjörn

## **Dessa deltog**

Förvaltningschef, fem avdelningschefer, en intraprenad chef, MAS, ekonom, utvecklingsledare och administrativ samordnare.

## **Detta var vårt problem**

Riskbedömning för fall där kommunen ligger dåligt till enligt Öppna Jämförelser.

## **Detta har i gjort**

Alla fall som inträffat under 2012 ganskades.

## **Det här blev resultaten**

Man fann 354 fall, flertalet på demensboende. Det gällde lika många män som kvinnor och fördelningen på dygnet var jämt. I flertalet fall fanns ingen riskbedömning gjord. Arbetet fortsätter med analyser för att se hur detta kan förbättras. Årshjul för arbetet med Öppna Jämförelser, nytt IT-stöd för avvikelserapportering och åtgärds paket för att förebygga fallskador är några åtgärder.

## **Detta har vi lärt oss**

Vi har fått en klarare rollfördelning mellan ledning och stöd och lärt oss att koppla Öppna Jämförelser till verksamhetsutveckling.



# Trelleborg

## **Dessa deltog**

Förvaltningschef, tre avdelningschefer, personalenhetschef och kvalitetsstrateg.

## **Detta var problemet**

Öppna Jämförelser visar att trelleborgare känner sig otrygga. Vi ville klarlägga huruvida detta hade något med hemtjänstens insatser att göra och om vi skulle kunna öka känslan av trygghet hos personer som har hemtjänstinsats.

## **Detta har vi gjort**

Telefonintervjuer och enkäter genomfördes för att undersöka vad som styr upplevelsen av trygghet i samband med hemtjänstens insatser.

## **Det här blev resultaten**

Det visade sig att de personer som har hemtjänstinsatser redan idag upplever en stor trygghet i samband med insatsen. Förutsägbarhet och kontinuitet är två faktorer som påverkar upplevelsen av trygghet.

## **Detta har vi lärt oss**

Det är viktigt att avgränsa problemsökningen och definiera problemområdet. Det önskade resultatet bör också formuleras. Det gäller att tänka brett när beslut ska fattas om vem som ska involveras.



# Trollhättan

## Dessa deltog

Förvaltningschef, ekonomichef, ekonom, MAS, två utvecklingsledare, socialt ansvarig samordnare och sju områdeschefer från äldreomsorg, funktionshinder och socialpsykiatri.

## Detta var vårt problem

Upplevelser av otrygghet är en kostsam kvalitetsbrist i verksamheten och kommunen hade sämre resultat än riksgenomsnittet i en nationell brukarenkät inom äldreomsorg. För att komma till rätta med detta skulle den enskilde erbjudas en introduktion vid inflyttning till gruppboende. Målet var att 90 procent av de nyinflyttade skulle vara nöjda med introduktionen.

## Detta har vi gjort

En enkätundersökning bland nyinflyttade brukare och anhöriga gav underlag för förbättringsteamet. Förslag som genomfördes var att alla enheter ska erbjuda den nyinflyttade ett samtal med chefen inom två veckor, bättre information om maten och möjlighet att välja mat. En servicedeklaration ska ges vid inflyttningen som sedan följs upp regelbundet.

## Det här blev resultaten

Målet uppnåddes med råge och mätningen gav ytterligare information om förbättringsområden, exempelvis vart man vänder sig vid klagomål, hur man skaffar sig information om servicedeklarationen och om aktiviteter och hur man kan påverka när hjälpen utförs och hur man lätt får kontakt med personal.

## Detta har vi lärt oss

Det är bra att alla gjort en gemensam resa och viktigt att ledare agerar förebild när det gäller att fokusera på mål och uppföljning av verksamheten. Det är viktigt att vara uthållig i förändringsarbetet som tar tid. Det är bra att börja i

del lilla, att starta med enkla frågor och mäta och följa upp över tid för att lära vad som är normal variation. Flexibilitet är en tillgång för att kunna ändra mätmetoder vid behov. Kommunikation är viktig och kan göras på olika sätt. Att leda för resultat skapar en kultur som främjar lärandet.



# Uppvidinge

## Dessa deltog

Socialchef, två verksamhetschefer, administrativ chef, utvecklingsledare, ekonom, personalspecialist och MAS.

## Detta var vårt problem

Öppna Jämförelser visade att kontinuiteten i ordinärt boende var dålig. Under en tvåveckorsperiod fanns som mest 28 olika personer under dagtid hos en person som hade besök minst 2 ggr/da. Genomsnittet på enheten var 20 personer under fjorton dagar. Målet var att komma under riksgenomsnittet 13.

## Detta har vi gjort

En diskussion inleddes med berörd områdeschef om behovet av att se över situationen och vad som kunde göras. En kommunikationsplan togs fram. Gruppen har mätt, diskuterat, ändrat och mätt igen. Redovisning enligt kommunikationsplanen har skett i bl a ledningsgrupp och på nämndsammanträde.

## Det här blev resultaten

Arbetet pågår fortfarande och projektet är inte avslutat. Tanken är att resultat och arbetssätt ska kunna användas på övriga områden. Ytterligare rapportering ska ske till socialnämnden.

## Detta har vi lärt oss

Det krävs en tydlig början och ett tydligt slut samt tydlighet vad som förväntas under resans gång. Det är viktigt med en kommunikationsplan så att inte projektet tappas bort. Att ta vara på varandras kompetenser och öka förståelse mellan politik och förvaltning är framgångsfaktorer. Vi har påbörjat ytterligare ett projekt inom psykiatrin där vi arbetar på samma sätt.



# Vaggeryd

## **Dessa deltog**

Förvaltningschef, verksamhetschef, myndighetschef, utvecklingsledare, MAS, verksamhetsutvecklare, ekonom och åtta områdeschefer.

## **Detta var vårt problem**

Vi hade dåliga siffror i Öppna Jämförelser när det gäller delaktighet och inflytande från våra brukare. En förstärkning av brukarfokus behövdes.

## **Detta har vi gjort**

Vi har startat ett värdegrundsprojekt. Metoder och modeller (ex fiskbensmodellen) för förbättringsarbete har framtagits och implementerats. Vi har även skapat underlag via broschyrer samt brukarenkäter och egna undersökningar som komplement till ÖJ.

## **Detta blev resultaten**

Projektet är inte avslutat och arbetet fortsätter. På respektive enhet arbetar man med bl a förbättringstavlur. Förbättring av analys samt kontroll av verksamheten sker bl a genom ledningssystem för systematiskt förbättringsarbete. En kampanj för att förbättra kommunens information till invånarna har startat. Webben har förbättrats och man gör utskick till riktade målgrupper.

## **Detta har vi lärt oss**

Förbättring och förankring tar tid och man behöver ändra sig på vägen. Det är viktigt att se till att alla är på "samma tåg" med samma målsättning. Kommunikation riktade till olika målgrupper är viktig och processen måste hållas levande.





# Vingåker

## Dessa deltog

Socialchef, tre verksamhetschefer, MAS och ekonom.

## Detta var vårt problem

Vi ville förbättra delaktigheten för brukare i hela organisationen genom att öka användandet av genomförandeplaner.

## Detta har vi gjort

Vi inledde med fokusgrupper med chefer och personal från de olika verksamheterna. En person på utökad tjänst fick varje månad intervjua fem brukare var inom hemtjänst, SÄBO, handikappomsorg och IFO om genomförandeplaner. Alla enhetschefer fick varje månad redogöra för hur många aktuella- högst sex månader gamla- genomförandeplaner som fanns i förhållande till antalet brukare. På intranätet informerades om LRF-projektet samt redovisades varje månad resultat. Socialnämnden samt de kommunala pensionärs- och handikappråden informerades.

## Det här blev resultaten

Det har blivit en större medvetenhet om genomförandeplaner och brukarna var i intervjuerna genomgående nöjda med delaktigheten. IFO-verksamheten aktiverades inte fullt ut i projektet. Ingen positiv förändring av andelen brukare med aktuell genomförandeplan kunde noteras men vi anar att kvaliteten på de planer som rapporterades in förbättrades under processen.

## Detta har vi lärt oss

Det kändes konstruerat att själva hitta på ett problem när vardagen är fylld med uppdrag och problem som andra ex statliga myndigheter definierar för oss. Det var också ovant med uppdelningen ledning och stöd men det har gett oss en större tydlighet i rollerna. Det återstår att se om det består. Vikten av att kommunicera, av ordning och reda, att mäta rätt och nära och återföra resultaten till de berörda har blivit tydlig.



# Västerås

## **Dessa deltog**

Direktör, bitr. direktör, myndighetschef, två enhetschefer, utvecklare, två strateger och en controller.

## **Detta var vårt problem**

I kommunen finns olika utförare av hemtjänsten och kostnaderna för den utförda tiden har under senare år ökat kraftigt. Målet var att hitta en ny ersättningsmodell som fokuserade på ett synsätt där ”hjälp till självhjälp” stod i fokus för att på sikt få en budget i balans.

## **Detta har vi gjort**

Under hösten reviderade vi vår projektplan. Innan vi kunde börja ta fram en ny ersättningsmodell med rehabiliteringsfokus behövde vi mer faktaunderlag. Projektets fokus blev då att belysa hemtjänstprocessen med stöd av ett antal individärenden. Utifrån dem analyserade vi och granskade styrdokument, synsätt, biståndsbesluten och genomförandeplanerna.

## **Det här blev resultaten**

Vi fann att samstämmigheten i kedjan mellan styrdokument och genomförandet brast och att den röda tråden saknades. Genomförandeplanerna var inte alltid kopplade till besluten utan hade mer karaktär av arbetsbeskrivning för personalen. Trots att hemtjänsten ska tillämpa ett rehabiliterande förhållningssätt saknades ett sådant och biståndsbesluten var mycket sjukdomsinriktade.

## **Detta har vi lärt oss**

Det krävs en synkronisering av olika dokument och alla berörda behöver engageras från början. Ett nytt projekt för uppföljning av biståndsbeslut påbörjas med fokus på ett rehabiliterande synsätt. Arbetet med att utveckla en ny ersättningsmodell går vidare. Processansvariga bör utses när flera är berörda av olika processer. Kort sagt: man måste hoppa i takt.



## Leda för Resultat III

---

### Korta sammanfattningar av deltagande kommuners utvecklingsarbeten, 2012–2013.

Utvecklingsprogrammet Leda för Resultat för ledningsgrupper och stödfunktioner i socialtjänsten ska bidra till att utveckla den samlade ledningsfunktionens förmåga att leda och styra mot resultat med moderna kvalitetsmetoder. Programmet fokuserar på socialtjänsten i sin helhet.

I den här skriften finns en sammanställning av utvecklingsarbeten som de kommuner som deltog i utvecklingsprogrammet 2012–2013 har arbetat med under programmets gång. Vår ambition är att sammanställningen kan inspirera nya kommuner som är intresserade av att arbeta på motsvarande sätt och här kan få tips på möjliga förbättringsområden. Så låt er inspireras!

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

ISBN 978-91-7585-031-3



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting

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