

Hur gör vi det bättre?

Framgångsfaktorer för att förbättra resultaten
i Kommunens Kvalitet i Korthet



2014

Förord

Kommunernas arbete med att förbättra sina resultat kopplat till de mått som används inom KKiK har tagit rejäl fart. Idag är det många kommuner som studerar, analyserar och skaffar sig kunskap om varför man uppvisar en viss resultatnivå. Framför allt tycks intresse ägnas åt de resultat man inte är nöjd med. Det naturliga är då att studera andra kommuner. Vilka har bra resultat och vad har de gjort för att lyckas med sitt förbättringsarbete? Det är därför inte ovanligt att kommuner som uppnår bra resultat, och kan berätta vad de gjort för att åstadkomma det, får flera telefonpåringningar och besök från andra kommuner. Det är ett enkelt och billigt sätt att ta del av och använda erfarenheterna i sitt eget förbättringsarbete. Detta är troligen den viktigaste ingrediensen i allt arbete med jämförelser: ”Vi delar goda idéer och erfarenheter med varandra”.

För att underlätta det arbetet och försöka samla in kunskap på ett ännu mer lättillgänglig sätt har vi sammanställt en del av erfarenheterna i denna skrift. Eftersom kunskap är färskvara så ser vi även att denna sammanställning kontinuerligt kommer att uppdateras med nya framgångsrika erfarenheter och exempel.

Skriften har sammanställts av Azadeh Pezeshk, Leif Eldås och Lars Strid. Eftersom vi ser detta som en ”levande” produkt så är vi alltid tacksam för synpunkter och tillägg på innehållet. Skicka gärna dessa till lars.strid@skl.se

Vi hoppas att den kan vara till nytta i er analys och förbättringsarbete.

Lycka till!

Lennart Hansson

Sektionschef

Demokrati och styrning

Innehåll

- 3 **Många kommuners bidrag**
- 4 **Tillgänglighet via e-post och telefoni**
- 8 **Tillgänglighet och bemötande**
- 10 **Tillgänglighet till förskola**
- 12 **Tillgänglighet till särskilt boende**
- 14 **Tillgänglighet i försörjningsstöd**
- 16 **Trygghet inom hemtjänst**
- 18 **Grundskola och gymnasium**
- 23 **Kvalitetsaspekter inom särskilt boende**
- 26 **Kvalitetsaspekter inom grupp- och serviceboenden**
- 28 **Ungdomar som går vidare utan socialtjänsten**
- 30 **Företagens syn på kommunen**
- 31 **Ekologisk mat**

Många kommuners bidrag

På KKiK:s träffar två gånger per år har SKL som regel att alltid lyfta fram flera goda exempel på kommuner som förbättrat sina resultat. Syftet med dessa exempel är att inspirera andra kommuner men även förmedla vad det var som gjorde att man lyckades. Den frågan är inte alltid lätt att svara på. När man är mitt uppe i det dagliga arbete så är det inte givet att man "ställer sig utanför" och försöker se de väsentliga delarna och det som varit viktigast för att nå bra resultat. Det kräver att man ser på sin verksamhet med lite "andra glasögon". Det är värdefullt för det ger viktiga svar för att också kunna behålla goda resultat i framtiden. De "andra glasögonen" innebär bland annat att man betraktar hur andra kommuner arbetar, vilket ger en referensram till den egna verksamheten.

Berättelserna om hur man uppnått goda resultat inom KKiK har SKL som regel att filma och lägga ut på våra webbsidor så att andra kan ta del av erfarenheterna. Filmerna har utgjort en viktig kunskapskälla för att kunna göra den här sammanställningen.

Förutom filmerna har SKL under våren 2014 ställt frågor till kommuner som förbättrat sina resultat. För att kunna göra det valdes 17 mått ut av KKiKs totalt 39 mått. Många av KKiK:s mått har en informativ uppgift som är viktig för att följa utvecklingen över tid men där kommunen ofta har liten möjlighet att påverka resultatet. Av detta skäl har dessa mått valts bort. De mått som prioriterats i sammanställningen är mått som kommunerna ofta valt att använda i sitt förbättringsarbete.

SKL:s praktikant Azadeh Pezeshk skickade under våren 2014 ut dryga 200 frågor till ett knappt hundratal kommuner. Undersökningen innefattar de kommuner som hade goda resultat i olika mått år 2013, som deltagit i KKiK under minst tre år och som dessutom visat på en förbättringstrend under perioden.

Sammanställningar har gjorts med syftet att lyfta fram de framgångsfaktorer som identifierats vara de mest intressanta för andra kommuner att ta del av. Eftersom urvalet utgick ifrån att kommunen har gjort en förbättring (progression) under tre år så har inte alla kommuner som har bra resultat tillfrågats. Det vill säga de som under tre år alltid haft bra resultat är inte med. Denna begränsning är givetvis en brist och en del viktig kunskap har inte lyfts fram. Som komplement har vi länkat till intressanta filmer från kommuner som nödvändigtvis inte ingått i undersökningen. Filmerna finner ni i slutet av varje mått. Vi hoppas även fånga fler framgångsfaktorer från fler kommuner genom att återkommande komplettera informationen i uppdateringar av materialet framöver.

Tillgänglighet via e-post och per telefoni

För att få ett grepp om kommunens tillgänglighet avseende telefoni och e-post använder KKiK två mått. Båda dessa mått undersöks av externa företag under ett par månader varje år. Undersökningarna utgår från att den medborgare som tar kontakten inte haft en kontakt med kommunen sedan tidigare och vet inte vem som kan ge svaret på sin fråga. Dessa resultat har alltid väckt stort intresse från de deltagande kommunerna i KKiK.

MÅTT 1

Hur stor andel av medborgarna som skickar in en enkel fråga via e-post får svar inom två arbetsdagar?

Syfte och metod

Syftet med mått 1 är att ge kunskap om kommunens tillgänglighet vad avser svarstider via e-post. Utvärdering genomförs under en fastställd tidsperiod och utifrån vanliga medborgarfrågor som skickas till kommunens centrala e-post-adress. Tiden mäts sedan i arbetsdagar från det att e-postfrågan har inkommit till dess att ett svar skickats. Utifrån mätningen redovisas hur många procent av frågor via e-post som *besvaras inom två arbetsdagar*. Metoden ger möjlighet till jämförelser i den egna kommunen över tid samt med nätverkskommunerna.

Vad leder till förbättringar?

Att kommunen finns tillgänglig för sina kommuninvånare är viktigt ur många perspektiv. Många gånger glömmar man att se detta flerdelade bakomliggande uppdrag av att både vara till för olika brukare inom de olika verksamheterna, men även för medborgare. Man behöver därför tydliggöra och diskutera inom samtligt berörda verksamheter vikten av att svara på medborgarnas frågor. Utöver denna inriktning finns det många andra praktiska tips som framgångskommuner inom KKiK har delat med sig. Här följer några tips.

Tydliga mål och engagemang

En viktig framgångsfaktor har varit att frågan måste engagera kommunledningen. Utan detta engagemang bland politiker och ledande tjänstemän blir det svårt att driva igenom förbättringar i alla delar av kommunen. Utgå från de resultat som erhållits i undersökningen och diskutera fram tydligt satta och konkreta, mätbara mål med förbättringarna. Vad är acceptabelt och vad är inte det. Involvera berörda medarbetare och följ upp flera gånger mellan KKiKs mätningar. Använd den undersökningsrapport som företaget lämnat för att analysera var det brister i organisationen. En del verksamheter kan lära av hur andra motsvarande verksamheter gör. I *Karlstad* har man exempelvis infört en servicegaranti till medborgarna där man lovar att samtliga e-post ska besvaras, eller åtminstone återkopplas inom två dagar. I *Trosa* diskuteras frågan konti-

nuerligt inom samtliga verksamheter samt med ledande politiker, kommunchef, ledningsgrupp och alla chefer. Trosas mål är satt till att 95 % av samtliga e-post ska besvaras inom två dagar.

Gemensamma rutiner

Det kan vara bra att synliggöra och mäta resultat som följs upp kontinuerligt inom respektive verksamhetsområde. En förvaltnings resultat kan skilja sig mycket från en annan. Man behöver i dessa fall gå in och titta på verksamhetsnivå och ta reda på var det brister, hur man arbetar i verksamheten och fundera på vilka rutiner som behöver förändras. Undersökningsrapporten från utvärderingen ger ett detaljerat underlag för denna analys.

Några tips är att upprätta kommundemensamma riktlinjer för hur e-post ska hanteras, såsom i svarstider, kopior, namn, kontaktuppgifter, länkar etcetera. Dela ut klara och tydliga anvisningar till anställda om vilka regler som gäller. I *Eda kommun* bildades ett kvalitetsnätverk som diskuterade förgående års dåliga resultat och det visade sig att vissa områden i kommunen hade en svarsandel som var lika med noll. Kommunsekreteraren skickade ut anvisningar till samtliga anställda om vilka regler som gäller för att besvara e-post och deras Medborgarservice blev mer noggrann med att skicka frågor från kommunbrevlådan till rätt handläggare.

Vanliga medborgarfrågor

Vanliga frågor återkommer ofta och det kan vara mycket tidseffektivt att skapa svarsmallar till de vanligaste frågorna och lägga upp dem på webbsidorna så att både anställda och övriga kan gå in och läsa vanliga ”frågor och svar”. *Kramfors* är en av de kommuner som gjort detta. Informera medarbetarna om var svaren finns att hitta och om möjligt, skapa en rutin där medarbetarna kan skicka uppdateringar på fler frågor och svar som kan läggas till.

Kundtjänst – servicecenter

I många stora och medelstora kommuner har införandet av en kundtjänst eller servicecenter inneburit bättre svarstider på inkomna e-post från medborgarna. Detta under förutsättning att enheten har till uppgift att besvara inkomna e-post frågor från medborgarna. Andra kommuner som förbättras sina resultat har arbetat med att effektivisera den befintliga organisationen.

MÅTT 2

Hur stor andel av medborgarna som tar kontakt med kommunen via telefon får ett direkt svar på en enkel fråga?

Syfte och metod

Syftet med måttet är att ge kunskap om tillgängligheten på den information som kommunen ger till medborgarna via telefon. För att bedöma kommunens tillgänglighet via telefon används samma typ av frågor som vid mätning av svarstid via e-post. Under en fastställd period ställs ett antal relevanta frågor av enklare karaktär genom telefonsamtal till kommunen vid ett antal tillfällen. Uppringning sker via kommunens växel. Kontakt ska ha skett med person från kommunen inom 60 sekunder för att räknas som ett påbörjat svar. Uppringning godkänns inte som svar utan räknas som ett tappat svar. Utifrån mätningen redovisas hur stor andel av kontakterna som erhållit ett direkt svar på frågan. I en kompletterande rapport redovisas genomsnittlig procent per svarsområde. Internt kan även en högre upplösning per område redovisas.

Vad leder till förbättringar?

Detta mått är ett av de svåraste att förbättra inom KKiK. Sedan starten har dock många kommuner gjort stora förbättringar. I början var det inte ovanligt att en medborgare behövde ringa tre gånger i snitt för att få svar på en enkel fråga. Idag är snittet två (2) samtal. En del kommuner är dessutom på väg mot ett (1) samtal som givetvis måste betraktas om målet. Här följer några tips.

”Se upp för elektroniken”

Definitionerna av måttet har som utgångspunkt att man inte ska behöva vänta för länge för att komma i kontakt med en mänsklig röst i kommunen. För en del kommuner har detta vållat bekymmer i och med att när medborgarna ringer kommunen har de mötts av en elektronisk röst som anger att de ska göra olika val med sin telefon, beroende av frågeställning. En sådan inledning räknas inte som svar utan tidsregeln, 60 sekunder, gäller från det att man får mänsklig kontakt. Långa elektroniska svar kan alltså skapa tillgänglighetsproblem.

Samspelet med växel

Växeln och dess samspel med verksamheterna är kanske den viktigaste nyckeln till framgång. Säkra att växeln kan nå personer i verksamheten, eventuellt kan man tilldela vissa medarbetare i verksamheterna ett större ansvar att ta emot samtal från växeln och medborgarna. För de kommuner som inte har en kundtjänst kan som sagt utsedda personer från de olika förvaltningarna med ett tydligt ansvar vara ett alternativ. I *Nybro* arbetade de aktivt med att öka samarbetet mellan deras medborgarkontor och växeln. När växeltelefonisterna fick motfrågor, synpunkter eller frågor som de inte kunde besvara, lämnade de över ärendet till medborgarkontoret. Här är det bra om växeln följer när samtalet kopplas vidare för att säkra att medborgaren får kontakt. Alternativt att de ser till att samtal som inte besvaras av personer i verksamheten returneras till växeln.

Kundtjänst

Järfälla kommun märkte att kvaliteten på tillgängligheten och bemötandet varierade inom de olika verksamheterna. De startade upp en kundtjänst men inkluderade de olika verksamheterna successivt. Kundtjänsten har utvecklat en hemsida där medborgaren kan finna svar på de vanligaste frågorna. För att trimma det interna samsspelet hålls gruppmöten, man frågar varandra och ringer till handläggare i fall där kundtjänsten inte kan besvara frågorna. Målet är att kunden ska få svar vid det första samtalet.

Tydliga mål och riktlinjer

Liksom i mått 1 är det viktigt med tydliga konkreta mål eller riktlinjer som de anställda ska förhålla sig till. Mål och riktlinjer som diskuteras kontinuerligt och som följs upp. *Håbo* kommuns mål var att 65 % av alla besvarade samtal ska få sitt ärende löst eller sin fråga besvarad direkt vid första kontakten. *Lomma* kommun hade som mål att 70 % av inkommande ärenden skulle hanteras av kontaktcenter och att det ska ske enligt ett arbetssätt som *Skellefteå* kommun har utarbetat. Målen ska givetvis sättas utifrån kommunens förutsättningar och skiljer sig därför mellan kommuner. Det är även bra att synliggöra och mäta resultat som inte enbart följs upp på kommunnivå utan som följs upp kontinuerligt på verksamhets- och enhetsnivå. En förvaltnings resultat kan skilja sig mycket från en annan, man behöver i dessa fall fördjupa sin kunskap kring vad det är som brister, hur man arbetar i verksamheten och fundera på vilka rutiner som behöver förändras.

Skapa en samarbetsgrupp

Eftersom det ofta är samspelet mellan växel och verksamheterna som är framgångsfaktorn så är det lämpligt att göra kontinuerliga intervjuer med växeln för att identifiera problemområden, sammanställa och följ upp dem. Ett annat sätt är att skapa en tvärssektoriell grupp där växel och de från verksamheterna utsedda och ansvariga personerna som ska hanterat medborgarfrågorna regelbundet träffas för att diskutera hur samspelet ska förbättras inom kommunen. I *Lomma* kommun bildades i samband med skapandet av kontaktcenter en arbetsgrupp med representanter från varje förvaltning för inventering av vilka arbetsuppgifter som kunde bli aktuella. Att få stöd från förvaltningarna är enligt *Lomma* en av de viktigaste framgångsfaktorerna.

TIPS PÅ LÄNK OCH FILM

Skellefteå kommun har en i flera avseenden unik kundtjänst. Bland annat genomförs en mängd olika kundmätningar under löpande år och alla resultat kopplas till konkret förbättringsarbete. Det finns även tydliga riktlinjer och rutiner och bra uppbyggd dialog mellan kundtjänst och verksamheten.

www.skelleftea.se/default.aspx?id=17372

Nedanstående länk leder till en film där Järfälla kommun beskriver sitt arbete med att utveckla sin kundtjänst. Den visar bland annat hur kommunen förberedde och planerade kundtjänsten så att det skulle fungera från dag 1.

www.skl.se/kkik

Tillgänglighet och bemötande

MÅTT 3

Hur stor andel av medborgarna uppfattar att de får ett gott bemötande när de via telefon ställt en enkel fråga till kommunen?

Syfte och metod

Den servicemätning som ligger till grund för mått 1 och 2 innehåller även en undersökning av kommunens bemötande i telefonkontakten. Syftet med mått 3 är att få kunskap om kvaliteten på bemötande vid telefonkontakt med kommunen. Det är en viktig kvalitetsfråga eftersom den första kontakten med kommunen som medborgarna har många gånger är via telefonen. Ett första positivt intryck bär man med sig i sin fortsatta kontakt och upplevelsen blir att kommunen i sin helhet är trevlig och tillmötesgående. För att mäta bemötande görs en subjektiv värdering av hur frågeställaren uppfattar bemötandet från den som svarat på samtal kring en enkel fråga. Måttet redovisas i procent och ger möjlighet till jämförelser inom den egna kommunen över tid och med nätverkskommunerna.

Vad leder till förbättringar?

Precis som med förgående mått är det viktigt att få fram att det här är hela kommunens angelägenhet. Det är kommunens ansikte utåt och det är inte en fråga som kan lösas med mer resurser. Någon sade därför att ”i växeln ska de trevligaste personerna i kommunen sitta”. Nedan finner ni några tips på framgångsfaktorer.

Sätt tydliga mål

Det är många som givetvis tycker att ett gott bemötande är en självklarhet. Erfarenheterna pekar även på att kommer man väl i kontakt med kommunen i telefonen så möts man av trevliga personer. För de kommuner som systematiskt arbetet med förbättringar har det varit viktigt att sätta mål. *Fagersta* kommun har exempelvis som mål att vara bland de 40 bästa kommunerna inom KKiKs 220 kommuner. *Skellefteå* kommun satte upp målet 100 % nöjdhet i bemötande i alla kundkontakter som kundtjänsten hade.

Riktlinjer och gemensamma rutiner

Att ta fram riktlinjer för tillgänglighet och bemötande som ska redogöra tydligt vad som förväntas av kundtjänst, växel, och medarbetare i bemötande och tillgänglighet kan vara ett av de första stegen i ett förbättringsarbete. Hur svarar man i telefon? Hur hanterar man samtal när man inte kan svar på frågan? Hur hanterar vi röstbrevlådor med mera. I *Vännäs* tog man fram en policy för bland annat detta och dessutom kommunicerade man ut den till näringsliv och medborgare så att de vet vad de kan förvänta sig av kommunen.

Utbildning, träning och interna diskussioner

Utbildning eller träning i att hantera olika situationer i kontakt med brukare har visat sig effektivt. Det gäller att försöka få dessa tillfällen så konkreta som möjligt och att det ges utrymme för lösningsfokuserade diskussioner kring olika situationer. Gärna på ett enkelt och roligt sätt som förhindrar låsningar och prestige. En del kommuner har involverat i stort sett all personal i den typen av pedagogiska övningar, medan andra kommuner har fokuserat på de som jobbar med telefonin och medborgarkontakterna. Det har också ett symbolvärde att uppmuntra och lyfta fram goda exempel från verksamheterna. Exempelvis personer, arbetsgrupper eller enheter som utmärkt sig med ett gott bemötande. I *Skellefteå* jobbar de med ”det lilla extra” och diskuterar hur de kan bli bättre. De har infört stämningshöjande aktiviteter i arbetsgruppen och infört regelbundna kundnöjdhetsundersökningar. De beskriver att de gått från att tidigare ha haft ett verksamhetsperspektiv till att nu ha etablerat ett kundperspektiv. I ledningsgruppen och med medarbetarna diskuterade Skellefteå vilka de kritiska situationerna är, situationer där det aldrig får brista. Utifrån diskussionen fastställdes huvudmål och var tyngdpunkten skulle ligga i samtalen – det professionella anslaget. De kom fram till att en central utgångspunkt är att alltid vara trevlig och tillmötesgående oavsett samtalens komplexitet. Läs mer om Skellefteås kundtjänst i skriften ”Nära Enkelt Öppet” som går att finna på deras hemsida.

Andra exempel är *Falkenberg* och *Vännäs* som tillsammans med flera andra kommuner har använt sig av SKLs projekt Förenkla Helt Enkelt som en viktig ingång för att diskutera bemötandet i kommunen. Varbergs kommun har ett projekt, ”Värdskapet”, som sätter stort fokus på bemötandefrågorna.

Nyrekryteringar

Flera kommuner har också betonat att det ska vara rätt personer som arbetar med medborgarkontakterna. *Karlstad* kommun framhåller att kunnskap och skicklighet i bemötande har varit en viktig egenskap i kravprofilen när man nyrekryterat personal.

FILMTIPS

Se gärna videon ”Praktiska erfarenheter från kundtjänst”, där kundtjänstchefen i *Järfälla* kommun beskriver deras resa från växel till kundtjänst och hur de lyckats bli bättre i både service och bemötande. Videon består av fyra delar, första delen finner du under den här länken:

<http://youtu.be/Oxt4gsOikA4>

Tillgänglighet till förskola

MÅTT 5

Hur stor andel av de som erbjudits plats inom förskoleverksamheten har fått plats på önskat placeringsdatum?

MÅTT 6

Hur lång är väntetid (dagar) för dem som inte fått plats för sitt barn på önskat placeringsdatum?

Syfte och metod

Inom förskolan har KKiK två tillgänglighetsmått, mått 5 och mått 6. Dessa ska ses tillsammans för att ge en rättvis bild av hur situationen är i kommunen. Syftet med dessa två mått är att få kunskap om kommunens förmåga att planera tillgång till förskoleplatser i förhållande till behov. Metoden går ut på att kommunen använder intern statistik kring föräldrarnas önskemål om placeringsdatum i förhållande till det faktiska placeringsdatum som erbjuds.

Observera att mätningen avser från önskad dag till erbjuden placeringsdag. Det är inte plats utifrån 4-månadersregeln som efterfrågas utan den reella väntetiden innan kommunen kan erbjuda plats på förskola. Om kommunen internt redovisar veckor eller månader så försvårar det jämförelser.

Mått 5 redovisas som andel i procent som har erbjudits plats före eller på önskat placeringsdatum av totala antalet erbjudna placeringar. Om önskat placeringsdatum är lördag, söndag eller helgdag räknas första kommande vardag som önskat placeringsdatum. Mätperiod är årets sex första månader.

Mått 6 redovisas som genomsnittligt antalet dagar mellan önskat placeringsdatum och faktiskt erbjudet placeringsdatum. Alla placeringar som överskrider önskat placeringsdatum identifieras och det totala antalet överskridande dagar summeras och divideras sedan med antalet överskridande placeringar. Mätperiod är årets sex första månader.

Vad leder till förbättringar?

Tillgänglighet och väntetid till förskoleplats är något som diskuteras mycket och kan vara helt avgörande för om man som småbarnsförälder kan tänka sig bo i en kommun eller i en specifik stadsdel. Måtten kan både ses som tillgänglighetsmått men även som ett mått inom samhällsbyggnad. Tillsammans ger mått 5 och 6 en bra bild på tillgängligheten i kommunen och dessa mått är viktiga ur ett invånarperspektiv. Om en kommun exempelvis har resultatet 75 % på mått 5 måste det ses i förhållande till hur många dagar i snitt som barnet får vänta på sin plats. Är den genomsnittliga väntetiden 6 dagar så är det som helhet ett bra resultat. Troligen kan resultatet i mått 5 relativt enkelt förbättras exempelvis med hjälp av ändrade rutiner. Nedan följer tips på förbättringar.

4-månaders regeln och brukarperspektivet

Kommuns tillgänglighet inom förskolan sätts på sin spets och prövas när exempelvis en ensamstående mor med två barn flyttar in i kommunen och ska börja ett nytt arbete. Hennes ena eller båda barn behöver förskoleplats i annat fall kan hon inte ta jobbet. Är detta möjligt eller måste hon vänta i flera månader till specifika inskolningsdagar och missa anställningen eller vad erbjuds?

Måttet innehåller inget om förstahandsval utan det är ett tillgänglighetsmått i den bemärkelsen att det inte ställs några krav på plats i den geografiska närheten. Med den bilden som bakgrund har KKiK sedan flera år tillbaka använt ett mått som utgår från att man ska få en plats när man vill ha en plats. Måttet har därför ingen fokus på någon fyra månaders gräns för att se det utifrån ett lagstiftningsperspektiv utan fokus är på vad invånarna upplever som tillgänglighet.

Flera kommuner har haft svårigheter med att mäta resultaten på ett korrekt sätt eftersom man behöver byta perspektiv från 4-månadersregeln till ett brukarperspektiv. Ofta är det problem med att få fram resultat från de registerprogram som används. Något som kommunen troligen måste ställa krav på leverantören för att det ska ändras.

Balans med efterfrågan

Ett av skälen till ett dåligt resultat kan givetvis vara att kommunen inte har balans mellan efterfrågan och de behov som finns. Ofta är detta problemet i expansiva inflyttningkommuner. Av naturliga skäl saknas platser och lösningen är att skapa mer förskoleplatser så att behovet kan tillgodoses. Detta är ofta en viktig planeringsfråga för kommunerna.

Anmälningssystematik och dialog med föräldrar

En felkälla som visade sig i en kommun var att det dataprogram, där medborgarna anmälde sitt intresse för förskoleplats, planerade och placerade de sökande i en turordning som egentligen inte motsvarade det intresse som fanns hos den sökande. Insikten om detta ledde till att granskningar och personliga kontakter togs med alla sökande och en bättre anpassning till de sökandes behov kunde göras. Därmed också ett bättre resultat i KKiK:s mätning. Flera kommuner har påpekat vikten av en personlig kontakt och dialog med föräldrarna för att hitta bra lösningar och undvika problem och missförstånd. Detta kan vara nog så viktigt eftersom det förekommit att en del föräldrar har ansökt om plats på exempelvis en söndag eller på nyårsdagen.

Planera tidigt

En del kommuner har haft som metodik att man inte får ansöka om en plats på förskolan förrän tidigast fyra månader innan. Detta vållar många gånger stora problem för planeringen av behov och platstillgång. Erfarenheterna pekar på att ju tidigare föräldrar ansöker om en plats och när man vill ha en plats så underlättar det planeringen av förskoleplatserna. Konsekvensen av detta blir att tidig information om ansökan till förskolan och planeringen av denna bör prioriteras i flera kommuner.

Tillgänglighet till särskilt boende

MÅTT 7

Hur lång är väntetiden i snitt (dagar) för att få plats på ett äldreboende från ansökan till erbjudande om plats?

Syfte och metod

Tillgängligheten till särskilt boende har under de senaste år ständigt varit föremål för diskussion. Ofta har diskussionen rört tiden från det att man beviljats en plats på Säbo till dess man fått den plats man önskar. Inom KKiK används ett mått som har en annan inriktning. KKiK börjar mäta ifrån det att man önskat sig en plats till dess att man får en plats på ett särskilt boende. Det behöver inte, som definitionen anger, vara den plats man önskar utan det kan vara på ett annat boende i avvaktan ledig plats dit man vill flytta. Det viktigaste har varit att kommunen måste säkra den omsorg och vård som det finns behov av. Syftet med detta mått är att ge kunskap om kommunens förmåga att planera och matcha tillgång till platser i förhållande till behov. Metoden innebär att kommunen genomför en egen undersökning i kommunen av samtliga placeringar som gjorts till särskilt boende under årets sex första månader. Datum noteras för ansökan till särskilt boende i förhållande till datum för när plats i särskilt boende har erbjudits. Måttet redovisas sedan som genomsnittlig väntetid i dagar från ansökningsdatum till erbjudet inflyttningsdatum avseende särskilt boende inom äldreomsorg.

Vad leder till förbättringar?

Ha koll på behov och tillgång

En given faktor är att det finns en balans mellan behovet och tillgång av platser. En självklar åtgärd för en del av de kommuner som förbättrat sina resultat har varit att ta fram nya platser. Detta är idag en ständigt pågående process där gamla boenden läggs ned, rustas upp eller nya byggs. Efterfrågan kan dock variera kraftigt mellan åren vilket gör att behovet måste analyseras med flera år som underlag. Förutom detta så är den kontinuerliga planeringen i kommunen viktig för att behålla korta väntetider. I *Leksand* som i andra kommuner görs en kontinuerlig månadsuppföljning av beläggning och behov för att få en överblick av hur det ser ut i kommunen som helhet.

Utredning och verkställighet

Måttet innehåller två delar. Både utredningstiden och verkställighetstiden. Både dessa faktorer är viktiga vid en analys. Är det utredningen eller verkställighet som tar längst tid? Om utredningen tar lång tid kan den i så fall förkortas genom att man ändrar på rutiner och arbetssätt? Eller är det verkställigheten, det vill säga tiden efter beslut till att man får en plats, som tar lång tid. Fundera på hur ni kan arbeta mer effektivt samt vilka förbättringar som kan göras för att förkorta processen.

I exempelvis *Tanums* kommun togs aktiva beslut om att öka antalet korttidsplatser samt att öka resurser inom biståndshandläggningen som ett led i att göra rätt bedömning.

I KKiK tar vi fram resultatet som ett genomsnittligt antal. En viktig fråga i sammanhanget är även att inte glömma att se hur lång tid det tagit för de personer som väntat längst, de så kallade ytterfallen. Det är i dessa fall som tillgängligheten sätts på prov.

Tillgänglighet i försörjningsstöd

MÅTT 8

Hur lång är handläggningstiden i snitt (dagar) för att få ekonomiskt bistånd vid nybesök?

Syfte och metod

Syftet med måttet är att få en bild av hur tillgänglig kommunen är för en utsatt grupp. Tiden är en viktig kvalitetsfaktor för den enskilde. Problematiken när det gäller försörjningsstöd ligger ofta på väntetiden innan utredning, inte så mycket på själva utredningstiden. Det kan ibland vara långa tider innan man får träffa en handläggare för att lägga fram sitt problem. Fokus skall därför läggas på detta. Det är tiden från första kontakt, ofta på telefon, med förvaltningen som ska undersökas. För en del kommuner är det ett problem eftersom de inte har rutiner för detta vilket rent formellt är något som ska diarieföras. Måttet redovisas som genomsnittligt antal dagar från första kontakt för ansökan vid nybesök vid socialtjänsten till dess att beslut om försörjningsstöd har fattats. Mätperioden är årets 6 första månader.

Vad leder till förbättringar?

Se över rutiner

En förutsättning för att kunna ta fram resultat kring detta är att kommunen noterar att den sökande har tagit kontakt med myndigheten och att information har getts och/eller skickats till den sökande. Det startar dock inte en utredning förrän klienten söker biståndet. Värt att notera är att måttet endast rör nybesök och är därmed en mycket begränsad grupp. Utifrån de beskrivningar vi fått från kommunerna kan vi skönja två förhållningssätt som fångar problematiken. Dels den som resulterar i dåliga resultat. Där ringer den sökande och efterfrågar hjälp. I alla kommuner görs då i telefon en enkel prövning för att se om han/hon är berättigad till hjälp. Ett förhandsbesked kan ges och om han/hon troligen är berättigad skickas formulär som ska fyllas i och skickas tillbaka till kontoret. När dessa inkommer ges en tid för besök och därefter ett besök med utredning och beslut. Här klagar ofta kommunen på att den sökande inte skickar in formulären tillräckligt snabbt och därför blir resultaten och tillgängligheten dålig. Problemet är den sökandes. Det är viktigt att förstå att den grupp som söker hjälp oftast är den mest utsatta bland medborgarna. Många gånger finns en språk- och kommunikationsproblematik, bristande insikt kring rättigheter och skyldigheter och ovana med myndighetskontakt.

Den andra modellen som tar hänsyn till dessa faktorer bjuder in den sökanden att komma till receptionen och fylla i ansökan och erbjuder hjälp med detta. När han/hon kommer ges sedan en tid för ett besök.

Eftersom den här gruppen sökanden inte är stor men sätter kommunens tillgänglighet på sin spets kan det vara en god idé att låta en eller två personer alltid ta emot nybesöken. Det underlättar uppföljningen av resultatet.

Det är viktigt att framhålla att en hög tillgänglighet och snabb handläggning inte innebär en högre kostnad för kommunen. Så frågan är: vill vi vara tillgängliga?

Förbättra informationen

En annan viktig aspekt som också lyfts fram är att förbättra informationen till de sökande. Hur går det till att söka? Vad ska man ha med sig? Var kan jag få hjälp och var kan jag fråga? Vad kan man få hjälp med? Det finns massor av vanliga frågor som det finns behov av att få svar på. Webbsidor kan vara ett av flera media men många har inte tillgång till detta och behöver andra. Många kommuner behöver även ha denna information på flera olika språk. Utgångspunkten är att ju bättre information den sökande har ju smidigare kan handläggningen genomföras.

Trygghet inom hemtjänst

MÅTT 10

Hur många olika vårdare besöker en äldre person med hemtjänst under en 14-dagars period?

Syfte och metod

En fråga som ofta påtalas inom hemtjänsten är den otrygghet de äldre känner när det kommer många olika personer hem till den äldre. Ett stort antal vårdare gör att det är svårt för den äldre att lära känna personerna och det skapar osäkerhet och otrygghet. Syftet med måttet är att få kunskap om hur väl kommunen säkrar behovet av kontinuitet och trygghet för äldre som är i behov av omfattande omsorg i hemmet. Måttet redovisas i antal personal i snitt per hemtjänsttagare med hemtjänst under 14 dagar. Hemtjänsttagare innefattas av äldre personer från 65 år som har två eller fler hemtjänstbesök varje dag. Hemsjukvårdspersonal redovisas inte. Mätningen avser tiden 07.00–22.00.

Vad leder till förbättringar?

Mindre arbetsgrupper

Vad man kunnat tyda från de kommuner som ökat personalkontinuiteten i hemtjänsten, det vill säga minskat antalet olika personer hos den äldre, är att de skapat mindre arbetsgrupper runt ett begränsat antal äldre. Detta har i många av fallen lett till goda resultat. Att skapa mindre arbetsgrupper behöver dock inte stå i motsättning till en större organisation. I *Falkenberg*, *Säffle* och *Värmdö* har man delat upp medarbetarens omsorgsansvar för brukare utifrån geografiska områden.

Helt avgörande är också att planeringen utgår vad som är bäst för de äldre och att målet är kontinuitet utifrån ett brukarperspektiv. Skönsmons hemtjänst i *Sundsvall* är ett gott exempel i detta sammanhang.

Ett annat tips som framförts för att öka tryggheten är att dela ut informationsblanketter till hemtjänsttagarna med bild på personalen så att de vet vilka som arbetar inom hemtjänsten och som ingår i brukarens arbetsgrupp.

Olika enheter arbetar olika

Det är inte ovanligt att resultaten ser olika ut mellan kommunens hemtjänstgrupper. Denna kunskap är viktig att ta fram för att kunna analysera och vidta korrekta åtgärder. Rekommendationen är därför att ta fram resultat för de olika hemtjänstgrupperna och använda det i förbättringsarbetet. Sätt etappmål till enheterna och följ upp flera gånger under året. Lägg gärna lite extra energi på att undersöka ytterligheterna, det vill säga de äldre som har flest olika personer som kommer. Lär av de enheter som har bäst resultat och se till att förbättra resultaten för enheter med lägst personalkontinuitet. I vissa fall kan det hjälpa att se över planeringsverktyget och effektivisera schema utifrån kontaktmannaskap och genomförandeplan. I *Värmdö* har de två kontaktpersoner hos varje brukare, en som utför vård enligt uppdrag och en som sköter administrativa uppgifter. De har även delat upp personalen så att två personer delar på en tur vilket gäller både dag och natt. Dessa åtgärder följer de kontinuerligt upp. I *Lekeberg* är bemanningsplanering och logistik kopplad till hemtjänsttagarens behov istället för hur man önskar arbeta som personal.

FILMTIPS

Östersunds kommun genomförde under ett par år förbättringar inom sin hemtjänst och presenterade sitt arbete på en av KKiKs träffar. Se gärna deras presentation på: www.skl.se/kkik

Grundskola och gymnasium

För att få överblick i skolresultaten i kommunen finns det 3 mått i KKiK, ett som beräknar resultat i nationella proven i årskurs 3 och årskurs 6, ett som visar andel behöriga till gymnasiet och ett som visar andelen elever som fullföljer sin gymnasieutbildning inom en fyraårsperiod. Samtliga resultat är hämtade från Skolverket.

MÅTT 17A, 17B

Vilket resultat når elever i kommunen i de nationella proven?

Syfte och metod

Syftet med måttet är att ge kunskap om vilket resultat kommunens elever i årskurs 3 och 6 når. Måttet visar andel elever som uppnått Skolverkets fastställda kravnivåer i ämnena, av de elever som genomfört proven och grundar sig på elevernas resultat på de nationella proven i årskurs 3 och 6, var för sig. Resultatet redovisas som ett snitt av procentsatserna av de som klarat respektive ämnesprov och hämtas från Skolverket för nationella prov. Avser både kommunala och fristående skolor.

MÅTT 18

Andel behöriga elever till något nationellt program på gymnasiet

Syfte och metod

Syftet med måttet är att ge kunskap om kommunens resultat inom skolan. Måttet visar främst hur väl kommunens skolor klarar sitt uppdrag i förhållande till de nationella målen. Måttet har stor betydelse för det egna målarbetet och visar på faktiska förbättringar och försämringar i den egna kommunen över tid. Måttet redovisas som andel elever behöriga till yrkesprogram (den lägsta behörigheten). Till detta finns även kompletterande mått.

MÅTT 21

Andel elever som fullföljer gymnasieutbildningen i kommunen

Syfte och metod

Syftet med måttet är att ge kunskap om uppnått resultat i de gymnasieutbildningar som kommunens elever tar del av. Måttet visar hur väl gymnasieskolorna klarar sitt uppdrag i förhållande till de nationella målen. Måttet är beräknat utifrån folkbokförda i kommunen och redovisas som andel elever som fullföljer gymnasieprogram inom 4 år inkl. IV-program.

Vad leder till förbättringar?

Elevernas resultat i nationella prov under grundskolan, samt deras utgångsbe-tyg när de avslutat nian, skiljer sig avsevärt mellan och inom kommuner. Det gäller även mellan klasser i samma skola. Vi kan inte se dåliga resultat som ett misslyckande hos eleverna utan vi måste se det för vad det är – nämligen ett misslyckande i kommunens och i skolans insatser. Lika viktigt som det är att finna bristerna och åtgärda dem, är det att belysa goda exempel. Nedan har vi sammanställt svar från de kommuner som genomfört förbättringsarbete och som har nått goda resultat i nationella prov, samt från de kommuner som ökat andelen behöriga elever till gymnasiet. Det finns flera viktiga framgångsfaktorer och vi vill därför även rekommendera er att se de filmer som ni hittar med hjälp av länkar i slutet av avsnittet.

Analysera och agera

Orsakerna bakom resultat kan vara många och för att ta fasta på bristerna behöver man analysera resultaten, både kommunövergripande, på enhetsnivå men framförallt på klassnivå. Vissa brister kan vara en angelägenhet för hela kommunen medan andra ligger på enhets- och/eller klassnivå. Enheternas prioriterade förbättringar bör därför också sättas utifrån analys av de egna resultaten och insatserna kan därför se olika ut i respektive enhet. I *Hjo* ser insatserna olika ut i de olika enheterna beroende på vilka mål som satts upp och målen sätts utifrån analys av verksamhetens resultat. Har elever sämre resultat i ett specifikt ämne eller i en särskild klass, så kan satsningar behöva prioriteras inom det ämnet eller i den klassen. Man bör se elevresultaten som en indikator på undervisningens kvalitet och koppla analyser av elevresultaten direkt till förbättringen av undervisningen.

Titta även på resultaten årskullarna emellan under senaste åren, ser ni en trend som ni behöver bryta? Kan även vara bra att titta på könsfördelad statistik, är det stora skillnader mellan pojkar och flickor? I så fall, är det genomgående under skoltiden eller främst under en årskurs? Det gäller att synliggöra resultat och mönster för att kunna sätta in rätt åtgärdsplaner.

En viktig erfarenhet är att lära av varandra, titta på goda exempel i kommunen och hos andra kommuner för att ta till sig de delar av deras arbetssätt som kan hjälpa kommunen. I *Herrljunga* kommun väljs specifika insatser ut av rektorn i samråd med lärare beroende på respektive elevgrupps svagheter. När deras analyser visade att en brist fanns i den skriftliga förmågan så utvecklades en arbetsplan för att långsiktigt förbättra kunskapen hos eleverna. Först arbetades det med tidig intensiv lästräning för att i nästa steg kunna utveckla skrivförmågan. I *Trosa* vidareutbildades lärare inom det område där man såg brister som för dem var resultaten kring läsförståelse.

Åtgärdsplaner

Det finns många fördelar i att sätta mål som följs upp på klassnivå samt för den enskilda eleven. Bland annat kan man lättare och snabbare tillsätta åtgärdsplaner vid behov. Det kan innebära att man i vissa fall behöver utveckla lärarnas bedömarkompetens för att kvalitetssäkra uppföljningen av elevernas utveckling och lärande. I *Aneby* fick samtliga elever som inte klarade nationella proven omgående ett åtgärdsprogram som utvärderades regelbundet under

läsåret. Specifika resurser tilldelades av kommunens gemensamma ”påse” i form av pedagogisk sysselsättning, kompetensutveckling och programvaror och Aneby kommun klättrade från plats 286 i Sverige till plats 7 i rankingen.

I *Arboga* arbetade man under en tvåårsperiod fram rutiner för systematisk uppföljning av elevresultaten för att höja resultat i nationella prov. Det ledde till bättre uppföljning av resultat, och var direkt kopplade till undervisningens kvalitet. Andra framgångsfaktorer för att höja resultaten som nämnts i rapporterna är att se till att samtliga delprov och prov genomförs av eleverna för att öka deras vana för provsituationer och för att minska stressfaktorn.

Kommunen behöver analysera och följa upp barnens resultat under hela skoltiden. Det är avgörande att följa upp eleverna individuellt och inrätta systematiska åtgärdsplaner till elever som inte når upp till målen. I *Årjäng* har tid och resurser lagts ner på rektorer och lärare för att utveckla deras förmåga i att kartlägga elevernas behov. I deras fall hade många elever svårigheter i årskurs sju och början av årskurs åtta. Ett systematiskt kvalitetsarbete genomfördes i övergången mellan sexan och sjuan för att öka förberedelsen för elever när de började sjuan och kommunen tror att det här arbetet var en bidragande faktor till att så många elever nu når målen i årskurs nio.

Det är viktigt att rätt stöd ges till de elever som är i behov av särskilt stöd. I *Oxelösund* har de systematiska åtgärdsplaner till de elever som inte når målen, dessutom backar de upp med lov- och sommarskola till de som är i behov av mer stöd. Detsamma gäller i *Boxholm*, där erbjuds elever i högstadiet att läsa upp sina betyg under sommarskolan. Att ta del av projekt som exempelvis Skolverket och SKL erbjuder kan också bidra till bättre resultat. *Kalix* kommun deltog i Skolverkets matematiksatsning PISA 2015, mattelyftet och språklyftet för att få extra stöd i förbättringsarbetet.

Tydlig styrning samt bättre samverkan

Tydlig styrning och ledning på alla nivåer; i klassrummen, på skolan och på förvaltningsnivå, är avgörande för elevresultaten. Dock kan man inte trycka nog på vikten av samverkan inom och mellan dessa nivåer. I exempelvis *Arboga* samlades all skolpersonal vid två tillfällen för att tillsammans diskutera resultaten. Rektorerna diskuterade i sin tur resultaten i rektorsgruppen samt på sina respektive skolor med sina lärare. Lärarna tog fram planer tillsammans med rektorn, som i sin tur redovisade planerna för utvecklingsarbetet till förvaltning och nämnd. Kommunen har utökat möjligheten för lärare att samverka kommunövergripande och samarbeta inom ämneslag genom att ha avsatt tid för detta. Dessa åtgärder ledde till att verksamheterna i större utsträckning planerade och följde upp undervisningen samt upprättade fler och bättre åtgärdsprogram. Detsamma gäller i *Aneby* där de menar att deras ständigt återkommande träffar, i kommunövergripande lärgrupper, är den mest värderade pedagogiska plattform för lärande i kommunen. I *Hjo* har man kompetensutvecklingsdagar för inspiration och erfarenhetsutbyte inom kommunen och där ses också det kollegiala lärandet som de bedriver på kommunövergripande samt på enhetsnivå som det viktigaste bidraget till deras förbättringsarbete. Insatserna ser olika ut beroende på vilka mål de satt upp, och målen sätts utifrån analys av verksamhetens resultat. *Herrljunga* tar också upp det kollegiala lärandet som en framgångsfaktor. Detsamma gäller *Kalmar*

som inrättade förvaltningsövergripande ämnesgrupper med lärare från samtliga skolor representerade. Att skapa utsedda kommunövergripande grupper som organiserar undervisningen mot målen och som bidrar till kunskapsutbyte verkar alltså ha haft en betydande effekt hos de kommuner som förbättrat sina resultat under de gångna åren.

Tydliga förväntningar

Många kommuner har framhållit att en av de viktigaste och grundläggande faktorerna för att förbättra elevernas resultat är att lärarna har tydliga förväntningar på alla elever, oavsett förutsättningar och bakgrund. Finns det inte sådana förväntningar är det lätt att elever med sämre förutsättningar kommer efter och tappar intresset för skolan. Elevens resultat ska därför ses som en spegling av den förmåga och skicklighet lärarna har att skapa en god lärande situation i klassen. Ingen ska tillåtas komma efter utan varje enskild elevs resultat och kunnande följs kontinuerligt upp. Därmed kan effektiva insatser sättas in i tid.

Stabilitet, kontinuitet och inflytande

Som de allra flesta redan vet så är utgångsbetygen i nian ett resultat av elevernas totala skolutbildning och allt räknas in från förskoleåldern fram till skolavslutningen i nian. Precis på samma sätt är utvecklingen i gymnasiet till stor grad ett resultat av elevernas skolgång under grundskolan. Många av överstående tips är därför applicerbara för att jobba mot att en högre andel elever fullföljer sin gymnasieutbildning.

Man behöver tänka långsiktigt i förbättringsarbetet och skapa en stabilitet i skolledning och i elevhälsoteam. Det är svårt att utveckla en verksamhet om skolledningen ständigt byts ut. En väl utarbetad struktur för uppföljning av elevernas kunskapsutveckling krävs av lärare och rektorer tillsammans med elevhälsoteam. I *Ljusdal* ser elevhälsoteamet till att samlas en gång i veckan och de bjuder in samtliga lärare att konsultera med teamet om de skulle känna ett behov. Skolledningen har avsatt tid på arbetsplatsträffar för att gå igenom elevuppföljningar med lärarna. Utbildningsförvaltning har under tre år satsat på kunskapsutveckling gällande betyg och bedömning för lärare och rektor och ett arbete mot kränkningar har startats upp av rektorn. Att eleverna känner sig trygga och känner att de har inflytande och kan styra sitt skolarbete är viktigt.

Det kan finnas en poäng i att fortbilda lärare i mentorskap samt utveckla skoluppgifter där eleverna kan få friare händer. I exempelvis *Övertorneå* arbetar gymnasieskolan med UF-företag (Ung företagsamhet) och kommunen har satsat på datorer till alla elever. Enligt utredning så har elevernas inflytande ökat och de känner större möjligheter att styra sitt skolarbete jämfört med tidigare. Eleverna behöver veta vilka mål de behöver nå och informationen måste finnas lättillgängligt. Det ska vara lätt för elever att få fram kurs- och ämnesplaner, kunskapskrav och kursmål.

FILMTIPS

Inom KKiK lyfts kontinuerligt goda exempel på konkret förbättringsarbete fram. Flera av dessa presentationer har filmats. Ta gärna del av kommunernas erfarenheter på www.skl.se/kkik

Haninge

Ett systematiskt förbättringsarbete har bedrivits i kommunen under flera år. Haninge etablerade begreppet synvända som kan sägas vara en förändring i synen på eleven. ”Det är inte elevens fel om han/hon misslyckas utan läraren/skolans!” I filmen ges många tankeväckande idéer om förbättringsarbete utifrån ett styrnings- och ledningsperspektiv. Filmen presenterar även Haninges teori om hur man ska förbättra sin skola. Skolchefen i Haninge, Mats Öhlin, föreläser.

Essunga

Nossebro skola har gjort stora förbättringar och i filmen presenteras hur de analyserade sin situation och vilket synsätt som blev vägledande i förbättringsarbetet. Här används även begreppet synvända. Skolan tog reda på vad den senaste forskningen sa om framgångsrika skolor och följde tipsen. Bland annat att man inte ska utvärdera eleven utan att man ska utvärdera skolans insatser, ha stora förväntningar på elever och lärare samt se till att samtliga elever deltar på alla ordinarie lektioner. Eleverna ska följas upp och de som är i behov av extra stöd får nu hem ett brev och blir erbjuden stöd efter ordinarie skoltimmar.

Sollentuna

Sollentuna har ett framgångsrikt arbete inom skolan. Under flera år har de en stark förbättring. Maria Stockhaus, ordförande i BUN, berättar om bakgrund och ger värdefulla tips kring målstyrning samt skolchef Leif Hildebrand visar på viktiga inslag i verksamheterna.

Borås

Områdeschef Joakim Cannerfors visar i filmen vad Borås prioriterat i sitt förbättringsarbete för att uppnå sina goda resultat.

Hammarö

Hammarö har i jämförelse med andra kommuner i landet en mycket bra skola. Ta del av deras systematiska förbättringar i filmen.

Kvalitetsaspekter inom särskilt boende

MÅTT 23

Vilka kvalitetsaspekter finns inom särskilt boende?

Syfte och metod

Vad kommunen erbjuder äldre inom särskilda boenden kan skilja sig mycket från kommun till kommun och mellan olika enheter inom kommunen. Syftet med måttet är att ge kunskap om viktiga kvalitetsaspekter i kommunen utifrån en uppsättning indikatorer som har stor betydelse för de äldre inom de särskilda boendena. Måttet består av flera kvalitetsindikatorer. Varje indikator redovisas var för sig och kommunens totala poäng i förhållande till det maximalt möjliga poängen. Resultat kan även visas på enhetsnivå för de kommuner som skickat in uppgifter om detta.

Vad leder till förbättringar?

Kvaliteten inom äldreomsorgens särskilda boenden är ofta föremål för diskussion och granskning såväl inom den offentliga diskussionen som i den lokala. De indikatorer som används inom KKiK har bidragit med att ge bilder och faktaunderlag för att kunna se styrkor och eventuella brister. Omvårdnaden av de äldre är ett synnerligen viktigt men också komplext område som i dess helhet är svårfångat. Indikatorer som KKiK använder ska därför ses som en av flera lokala uppföljningar som kontinuerligt bör genomföras. Fler mått finns i Öppna jämförelser, Kolada, Nationella kvalitetsregister och Äldreguiden för att nämna några. Oavsett vilka mått som analyseras bör kommunen fråga sig om resultaten är en frukt av en medveten satsning eller inte. Resultaten i KKiK har erfarenhetsmässigt pekat ut vilka områden som är mer problematiska än andra exempelvis aktiviteter som ger livet innehåll, samboende, egen tid med personal och erbjudande om eftersamtal vid dödsfall. Svaren från kommunerna i vår undersökning visar tydligt att indikatorerna är en viktig del i kommuns styrning av äldreomsorgen. Nedan lyfter vi en del viktiga erfarenheter.

Lägg fast kvalitetsnivåer

Ta upp en diskussion med politiken, exempelvis nämnd, genom att redovisa hur resultaten av indikatorerna ser ut på enhetsnivå. Det är inte ovanligt att det finns skillnader mellan enheterna/boendena som är svårförklarliga. Exempelvis erbjuder ett boende aktiviteter på helgerna men inte andra. Låt diskussionen handla om vilka nivåer är acceptabla för er som kommun. Är det acceptabelt att det inte finns aktiviteter på helger, att äldre inte erbjuds utevistelse, att de inte får regelbunden personlig stimulans utifrån intresse och så vidare. Diskussionen kan utmynna i att kommunen lägger fast kvalitetsnivåer som samtidigt fungerar som mål för förvaltningens fortsatta förbättringsarbete. Man kan se det som kvalitetsnivåer som kommunen inte vill understiga. En

del kommuner, exempelvis *Arboga*, har valt att kalla detta för värdegrund eller värdighetsgarantier och tydliggör de förväntningar som den äldre och anhöriga kan ha på kommunens särskilda boenden.

Falun belyser vikten av att våga avgränsa sig. Där valde man att prioritera resultaten inom områdena mat, aktiviteter och stimulans. De äldre tillfrågades systematiskt om sina önskemål vad gäller aktiviteter och stimulans vilket förbättrade dialogen. Arbetssättet skapar samtidigt ett instrument för förvaltningens uppföljning där regelbundna och täta uppföljningar betonas som viktiga delar för att lyckas skapa en förändring. *Varbergs* kommun framhåller att fastläggande av tydliga kvalitetskrav inte bara har betydelse för den egna verksamheten, utan även är en del i kravställande vid upphandling och entreprenadavtal.

Många framgångsrika kommuner betonar att ett politiskt engagemang kring kvalitetsfrågorna inom äldreomsorgen är en viktig framgångsfaktor. Intresserade och engagerade politiker skapar viktiga diskussioner som pekar ut riktning samtidigt som de betonar uppföljning av kvaliteten.

Ett tips: KKiK samlar sedan 2012 in *resultaten av kvalitetsindikatorerna på enhetsnivå*. Dessa redovisas på ett överskådligt sätt i en enkel Excel-fil på webben och är en bra hjälp i det lokala förbättringsarbetet.

Kompetenshöjning

Flera av de framgångsrika kommunerna betonar vikten av att satsa på utbildningar av personalen. Ofta har dessa utbildningar tagit sin utgångspunkt i en direkt medverkan av personalen vilket inneburit att personalen fått en starkt självkänsla och känt stolthet. *Arvika* kommuns framgångsrika arbete ledde bland annat till mer och större utbud av aktiviteter för boende. Medarbetare och boende besöker andras boenden och delar med sig av varandras idéer. Omvårdnadspersonalen blev ambassadörer för kommunen. Se gärna filmen på <http://youtu.be/gqEmKfpbNE4>

Lyckade kompetenssatsningar höjer teamkänslan genom fortbildning med chefer och personal tillsammans. Lyft fram personalens arbete på ett positivt sätt. Tala om värdegrund, genomförandeplaner och levnadsberättelser för att få personalen att känna stolthet, delaktighet och medvetenhet kring vad deras arbete bidrar till.

Örebro kommun har satsat på resursstödjande förhållningssätt, det vill säga metod för delaktighet och inflytande för de som bor på vård och omsorgsboende där sju av indikatorerna har varit bärande delar i utvecklingsarbetet. Kontaktmannaskapet ska enligt Örebro kommun vara relationsorienterat och vård- och omsorgsplaneringen personligt utformad utifrån levnadsberättelsen, där den boendes behov och önskemål är utgångspunkt för hur arbetet organiseras. De har satsat på utbildning som bygger på att man gör förändringar i arbetssätt utifrån evidensbaserad praktik. I Örebro har indikatorerna kring palliativ vård kommunicerats på bred front och en stor utbildningssatsning har getts till alla palliativa ombud för att utveckla kvalitén kopplat till målnivåerna. Alla sjuksköterskor i kommunen har getts utbildning i verktyget kring validerad smärtskattning under 2013 och i att ha någon närvarande vid dödsögonblicket. Se deras film som beskriver vad deras värdegrundsarbete inom vård och omsorg innefattar: <https://www.youtube.com/watch?v=61MmWw9PoXQ#t=354>

Flera kommuner framhåller att kompetenshöjningarna måste ske utifrån anpassade utbildningspaket som ges utifrån vilka mål som ska nås. Ha en tydlig koppling mellan kompetensutveckling och mål. Se till att utbildningspaketen inte är "traditionella" utbildningar utan bygger på faktabaserad praktik där även förflyttning av arbetssätt ingår i utbildningsmodellen.

Stärk samhörigheten

I *Hylte* liksom i flera av de andra kommunerna betonar man samhörigheten mellan personal och brukare. Man har många aktiviteter och skapar gemensamma träffpunkter på exempelvis fredagskvällar. Förberedelser görs för att få igång trevliga samtal vid olika träffar. Idag är attityden att det är lika viktigt att prata med omsorgstagaren som att sköta andra sysslor. Varje boende har en personlig kontakt som ansvarar för att den äldre får den bästa vården och omsorgen.

I *Varberg* sker en kontinuerlig dialog med de äldre om önskemål och synpunkter. Den äldres egen tid med personal schemaläggs och speciella "aktivitetsansvariga" har utsetts inom personalgrupperna.

Bjud in frivilligkrafter som vill bidra

På många äldreboenden kan upplevelsen hos de anställda vara att man inte räcker till. Att bjuda in engagerade människor som på frivillig basis vill bidra kan vara en god satsning. Speciellt med tanke på att de kan vara ett givande inslag i aktiviteterna på boendena. Viktigt är att ge dessa stöd och uppgifter som kan berika både de som bor där och de som bidrar. *Hylte* kommun har en stor frivilligverksamhet som ansvarar för vissa aktiviteter på boendena. Ett 80-tal personer är involverade och samverkar med dagverksamheter och hjälper bland annat till med ledsagningar till sjukhus, aktiviteter, hembesök, trygghetsringningar med mera.

TIPS PÅ FILMER

Arboga kommun har arbetat med förbättringar av KKiKs kvalitetsindikatorer och kopplat detta till sitt arbete med värdegrund. Resultaten presenterades på en KKiKs träffar. Ta del av detta på www.skl.se/kkik

Kvalitetsaspekter inom grupp- och serviceboenden

MÅTT 29

Vilka kvalitetsaspekter finns inom LSS grupp- och serviceboende?

Syfte och metod

För att få en bild liknande den som finns inom äldreomsorgens särskilda boenden utvecklades inom Jämförelseprojektet en helt annan uppsättning kvalitetsindikatorer för LSS grupp- och serviceboenden. Med åren har dessa kvalitetsindikatorer lett till många lokala diskussioner och väckt frågan om vad kommunen ska erbjuda de funktionshindrade. Syftet med detta mått är att ge en samlad bild av vilka kvalitetsaspekter som finns inom LSS grupp- och serviceboende som är finansierade av kommunen. Varje kvalitetsindikator redovisas var för sig samt kommunens totala poäng i förhållande till det maximalt möjliga poängen.

Vad leder till förbättringar?

Kvaliteten inom LSS-grupp och serviceboende är svårfångad eftersom den är omfattande och för att man ofta har olika syn på vad som är kvalitet. Inom KKiK har indikatorer valts ut för att bidra med ett viktigt faktaunderlag som kan ge en bild av hur det ser ut, både styrkor och eventuella svagheter. De indikatorer som ofta visat sig vara problemområden är: upplevelse av hot och våld, avsaknad av individuellt anpassade aktiviteter, möjligheten att ha egen internetkoppling i det egna rummet samt tillgång till egen brevlåda.

Lägg fast kvalitetsnivåer

Ett sätt att hantera resultaten av dessa indikatorer är att diskutera dessa områden gemensamt med politiker och tjänstemän och anta övergripande riktlinjer, nivåer, för de kvalitetsnivåer (indikatorer) som är lämpliga. Vad är acceptabelt för oss i kommunen och vad är inte det. Formulera konkreta mål för dessa indikatorer och följ upp dem kontinuerligt på enhetsnivå.

Kävlinge kommun tog till exempel upp förgående års resultat för diskussion på arbetsplatsträffar, med verksamhetens- och socialtjänstens ledningsgrupp, i socialnämnden och hos kommunstyrelsen. Därefter kom de fram till att de skulle fokusera på kvalitetsindikatorn ”Hot och våld mot brukare” och tog fram resultat på enhetsnivå för att upprätta individuella handlingsplaner för de enheter som behöver förbättra sina resultat.

Tydliggöra behov och regelbundet följ upp och revidera genomförandeplanen

Genomförandeplanen bör ses som ett hjälpmedel för personalen i sitt arbete för att skapa struktur och tydliggöra uppgifter. Planen är en överenskommelse mellan den enskilde och enheten som ska utgå från den enskildes önskemål och behov. Brukarens behov och önskemål kan ändras med tiden, se därför till att ha en kontinuerlig uppföljning och revidera genomförandeplanen med brukaren regelbundet. I *Falun* revideras genomförandeplanen minst en gång om året men vid behov blir det fler gånger. Kommunen har också infört att varje brukare inom LLS service- och gruppboenden har en kontaktperson. Kontaktpersonen har ett huvudansvar gentemot brukaren och i kommunen har man märkt att detta påtagligt har ökat brukarnas möjligheter att utforma egna aktiviteter.

Samverkan och samsyn

Öka samverkan mellan grupp- och servicebostäder genom att bjuda in brukare från olika bostäder vid aktiviteter och utflykter. I *Falun* samarbetar de olika enheterna vilket bidrar till minskad personaltäthet utan att det påverkar kvaliteten. Det är vid till exempel länsdanser, teater, fiske, sportaktiviteter eller andra utflykter som brukare från flera olika bostäder kan åka tillsammans. I kommunen finns ett förbättringsteam som består av omsorgsassistenterna, enhetschefer och sektionschef som diskuterar hur de kan förbättra och möta brukarens önskemål och aktiviteter. Detta har bidragit till att omsorgsassistenterna nu noga överväger om det krävs en vikarie under hela eller delar av ett pass vid VAB eller sjukdom. De timmar som inte används för vakanser går istället till extra turer för att öka möjligheterna till aktiviteter med brukarna. I grund och botten handlar det om att personalen vill och känner delaktighet samt ser sitt ansvar i att vara en del av förbättringsarbetet.

Gemensamma utbildningar

För att skapa samhörighet, samverkan och samsyn mellan de olika boendena kan exempelvis gemensamma utbildningar med personal från olika enheter vara en idé. Genom detta skapas kontaktnät, möjlighet att lära av varandra och ökad yrkes stolthet. I *Ånge* kommun har de två år i rad bokat en konferensdag med all personal inom respektive boende. Film som handlar om barn med autism eller med andra svårigheter, visas på konferensdagen och grupparbeten äger rum där personal svarar på frågor hur de skulle vilja att deras eget barn/ ungdom skulle bo om de behövde på LLS service- eller gruppboende. Personalen går därefter igenom målen och gemensamt omsätter de socialnämndens mål till gruppboendets nivå. Samma sak gjordes för daglig verksamhet på en egen dag. I *Ånge* har de flera gemensamma samverkansträffar vilket ska ha bidragit till att personalen i större utsträckning lyfter blicken, ser omvärlden och tar till sig vad annan personal har att berätta om sin verksamhet. Att öka yrkes stoltheten genom samverkansträffar eller gemensamma konferensdagar där man belyser goda exempel och där personalen själva får berätta hur de arbetat med förbättringar kan vara effektivt.

Älmhults kommun påpekar att en nyckelfaktor till hög kvalitet är samsyn och gemensam värdegrund. I *Trosa* ses delaktighet och god samverkan mellan brukare, företrädare, baspersonal, anhöriga och handläggare som en nyckelfaktor.

Ungdomar som går vidare utan socialtjänsten

MÅTT 30

Andel ungdomar som inte kommit tillbaka ett år efter avslutad insats/utredning

Syfte och metod

Ett av de viktigaste målen för socialtjänsten är att bistå och hjälpa ungdomar och deras familjer som påbörjat en problematisk utveckling så att de kan gå vidare i livet utan att behöva ha en fortsatt kontakt med socialtjänsten. En liten grupp behöver eventuellt speciellt inriktade insatser utöver en kontakt med kommunens tjänstemän. Men den stora gruppen ungdomar har enbart en kontakt med kommuns personal. Detta mått vill därför inte bara fånga in de med speciella insatser utan även arbetet med alla ungdomar.

Syftet är att visa en bild av hur effektiv socialtjänstens ungdomsarbete bedrivs i den egna kommunen. Målsättningen är att kommunens utredning och insatser ska leda till att den enskilde ungdomen inte behöver fortsatt stöd från socialtjänsten. Måttet redovisas som andel (%) ungdomar i åldern 13-20 år som inte kommit tillbaka inom ett år efter avslutad utredning eller insats/insatser. Gäller inte ekonomiskt bistånd.

Vad leder till förbättringar?

Det finns många anledningar till att en del ungdomar är i behov av stöd från socialtjänsten. En del av dessa orsaker är omöjliga för kommunen att förutspå och motverka medan andra faktiskt går att påverka. Nedan finns exempel på hur framgångsrika kommuner har arbetat för att få bukt på problemet redan i första insatsen med ungdomarna så att dessa ungdomar ska slippa behöva komma tillbaka inom ett år efter en avslutad utredning eller insats.

Samarbete och tidig kontakt

Här brukar man ofta tala om ett proaktivt förhållningssätt från kommunen. Det vill säga att socialsekreterare skapar ett konstruktivt samarbete med skola, fritid och polis för att så tidigt som möjligt kunna upptäcka ungdomar som är på glid och därmed kunna ingripa tidigt. Innan en eventuell felutveckling gått för långt och kräver massiva insatser från omgivning och kommun. Erfarenhetsmässigt är det kommunens socialsekreterare som är den viktigaste "drivmotorn" i ett sådant samarbete. Det är där det yttersta ansvaret finns och det är där man har möjlighet att undvika att ungdomarna blir ett slags "Svarte Petter". Det vill säga att de far runt mellan olika instanser. I ett tidigt skede är det dessutom lättare att skapa en god kontakt och ett motivationsarbete med ungdomen ökar möjligheten för socialsekreteraren att lyckas i sitt arbete.

Rutiner och handläggningstid

Man behöver ha kvalitetssäkrade rutiner kring handläggning och utredning och utvärdera, analysera och följa upp resultaten kring handläggningen.

Ser det stabilt ut på handläggningssidan eller kan förbättringar göras i form av exempelvis effektivisering och ökade resurser? Se till att ha lättöverskådlig data som samtliga berörda förstår sig på.

I *Aneby* tittade man på samtliga avslutade insatser och därefter på vilka som återaktualiserats. Det visade sig att de insatser som avslutats i förtid hade återaktualiserats i högre grad. Denna upplysning gick ut till socialsekreterarna så att de kunde ha det i "bakhuvudet" i möte med klient.

FILMTIPS

Se *Skellefteås* enhetschef tala om kommunens arbete för att motverka kriminalitet och droger hos ungdomar: www.skl.se/kkik

Företagens syn på kommunen

MÅTT 34

Vad ger företagarna för sammanfattande omdöme om kommunens service till företagen?

Syfte och metod

Sedan ett antal år tillbaka genomför SKL enkätundersökningen Insikt där enkäten skickas till företag som haft ett avslutat myndighetsärende med kommunen. De myndighetsområden som undersöks är brandtillsyn, bygglov, markupplåtelse (ej arrende), miljö- och hälsoskydd samt serveringstillstånd. I enkäten ställs frågor avseende sex serviceområden; information, tillgänglighet, kompetens, bemötande, rättssäkerhet och effektivitet. Ur dessa enkätsvar plockar KKiK ut det sammanfattande omdömet om kommunens service till företag.

Syftet med detta mått är att ge kunskap om attityder hos företag etablerade i kommunen om hur de upplever den kommunala servicen. Företagens omdöme redovisas som indextal mellan 0 och 100.

Vad leder till förbättringar?

I SKLs servicemätning Insikt; (Öppna Jämförelser inom Företagsklimat, 2013) ser man att de serviceområden som företagarna anser vara viktigast för helhetsbedömningen av kommunens service och kvalitet på myndighetsutövningen är effektivitet och kommunanställdas bemötande. Många kommuner som gjort ett förbättringsarbete och som ökat kvaliteten på sin service anser att samsyn på vad god service är, ett nära samarbete mellan förvaltningar och täta dialoger varit avgörande för deras goda utveckling. Dessa kommuner har nära samarbete med företagareföreningar och näringslivet för att jobba tillsammans mot gemensamma mål. Att kommunledningen är med och leder arbetet så att det genomsyras i hela organisationen belyser de också som en viktig faktor. Man behöver tydliggöra roller mellan politiker och tjänstemän samt mellan förvaltningar och företag.

TIPS

På SKLs webbsidor finns mycket beskrivet om goda exempel på lokalt arbete, utbildningar, nätverk med mera för att förbättra företagsklimatet. Ta gärna del av dessa på:

www.skl.se/vi_arbetar_med/tillvaxt_och_samhallsbyggnad/foretagsklimat

LADDA ÄVEN NER SKRIFTEN

”Förenkla helt enkelt: en inspirationsskrift om hur kommunen kan arbeta för ett bättre företagsklimat” på SKL:s webbutik.

Ekologisk mat

MÅTT 38

Hur stor är andelen inköpta ekologiska livsmedel?

Syfte och metod

Ett av KKiKs miljömått är kopplat till den ekologiska maten. Många kommuner prioriterar och följer upp detta kontinuerligt. En del kommuner har även satt upp mål för detta. Syftet med mått 38 är att redovisa kommunens arbete med miljöhänsyn. Måttet redovisas i procent, som andel inköpta (kr) miljömärkta livsmedel i förhållande till totalt inköpta livsmedel. Mätperioden är årets 6 första månader.

Vad leder till förbättringar?

Engagemang från ledning och organisation

Många kommuner betonar vikten av att det finns ett engagemang i frågan från den politiska ledningen. Flera kommuner har satt regeringens mål på att 25 % av inköpta livsmedel ska vara ekologiska. Detta engagemang har ofta resulterat i att man skapat tvärasektoriella grupper som ansvarar för att frågan får kraft i hela organisationen.

Utbildningar

Flera kommuner har betonat att frågan är komplex och att man behöver kunskap i den djungel som finns kring olika märkningar och krav. Förutom utbildningar har en del kommuner prioriterat att göra studiebesök i andra kommuner samt utnyttja erfarenheter genom att engagera sig i olika mötesplattformar för erfarenhetsutbyte. I exempelvis Avesta kommun har kökspersonalen fått utbildning och all personal inom skola och förskola har tagit del i studiebesök.

Styrning och kontroll

Det behövs att man styr kökens inköp mot ekologiska produkter och kontinuerligt kollar upp vilka varor som finns att köpa ekologiskt. Ett tips är att löpande gå igenom verksamhetens livsmedelsanbud och ta reda på vilka ekologiska varor som köps in och varför man inte handlar resterande varor ekologiska. I Herrljunga följer man kvartalsvis upp utvecklingen hos kockar och kokerskor som fått mandat att aktivt handla ekologiska livsmedel. De har genomfört strategiska inköpsval och bytt ut stora varugrupper till att bara köpa dem ekologiskt, det gäller bland annat kaffe, te, mjölk, mejerivaror och vissa rotfrukter.

Att ha en bra livsmedelsupphandling i grunden kan hjälpa i förbättringsarbetet. I Grästorps kommuns upphandlingspolicy har man uttryckt att man skall välja de varor och produkter, som ur arbetsmiljösynpunkt och miljöpåverkan är mest fördelaktiga samt satt klara mål som ska uppnås varje år.

Upplands Väsby kommunfullmäktige antog ett måltidspolitiskt program och inom givna ekonomiska ramar gjordes sedan en upphandling i överenskom- melse med målsättningen för det måltidspolitiska programmet. Framtagandet skedde i bred dialog med olika aktörer och intressenter. Deras upphandling genomfördes som en konkurrenspräglad dialog med syfte att identifiera hur kom- munens behov bäst kunde tillgodoses. Ett mervärde beräknas dels för en ökad andel av inköpskostnaden dels för andelen ingående ekologiska produkter. Detta gjorde att anbuden vässades för att vinna och på så sätt nådde kommu- nen en högre andel ekologiska livsmedel utan att kostnaden skenade iväg. För att höja andel ekologiska varor är det effektivt att välja de produkter där den procentuella prisskillnaden mellan ekologiskt och konventionellt är som minst för att ha råd att höja så stor andel av de totala inköpen som möjligt. I Grästorps fall har de varugrupper där prisskillnaden är som minst ofta sammanträffat med de varugrupper där den miljömässigt största fördelen finns.

Hur gör vi det bättre?

Framgångsfaktorer för att förbättra resultaten
i Kommunens Kvalitet i Korthet

Kommunernas arbete med att förbättra sina resultat kopplat till de mått som används inom KKiK har tagit rejäl fart. Idag är det många kommuner som studerar, analyserar och skaffar sig kunskap om varför man uppvisar en viss resultatnivå. Framför allt tycks intresse ägnas åt de resultat man inte är nöjd med. Det naturliga är då att studera andra kommuner. Vilka har bra resultat och vad har de gjort för att lyckas med sitt förbättringsarbete? Det är därför inte ovanligt att kommuner som uppnår bra resultat, och kan berätta vad de gjort för att åstadkomma det, får flera telefonpåringningar och besök från andra kommuner. Det är ett enkelt och billigt sätt att ta del av och använda erfarenheterna i sitt eget förbättringsarbete. Detta är troligen den viktigaste ingrediensen i allt arbete med jämförelser: "Vi delar goda idéer och erfarenheter med varandra".

För att underlätta det arbetet och försöka samla in kunskap på ett ännu mer lättillgänglig sätt har vi sammanställt en del av erfarenheterna i denna skrift. Eftersom kunskap är färskvara så ser vi även att denna sammanställning kontinuerligt kommer att uppdateras med nya framgångsrika erfarenheter och exempel.

Skriften har sammanställts av Azadeh Pezeshk, Leif Eldås och Lars Strid. Eftersom vi ser detta som en "levande" produkt så är vi alltid tacksam för synpunkter och tillägg på innehållet. Skicka gärna dessa till lars.strid@skl.se

Vi hoppas att den kan vara till nytta i er analys och förbättringsarbete.

För information kontakta:

Lars Strid, lars.strid@skl.se

Leif Eldås, leif.eldas@skl.se

Gunnar Gidenstam, gunnar.gidenstam@skl.se

Christine Feuk, christine.feuk@skl.se



**Sveriges
Kommuner
och Landsting**

118 82 Stockholm, Besök Hornsgatan 20
Tfn 08-452 70 00, Fax 08-452 70 50
info@skl.se, www.skl.se