

# Enheten för medborgarservice

Järva stadsdelsförvaltning

20241129



# Uppdrag

- Syftet är att:
- tydliggöra medborgarkontorens uppdrag och målgrupp för att förbättra service och stöd till invånarna,
- identifiera en ändamålsenlig organisation som stärker ledningens och medarbetarnas förutsättningar att utföra sina uppdrag,
- analysera Medborgarkontorets beroenden och utökade samverkansmöjligheter.

## Fokus

- Fokus i rapporten är på att identifiera utvecklingsområden.

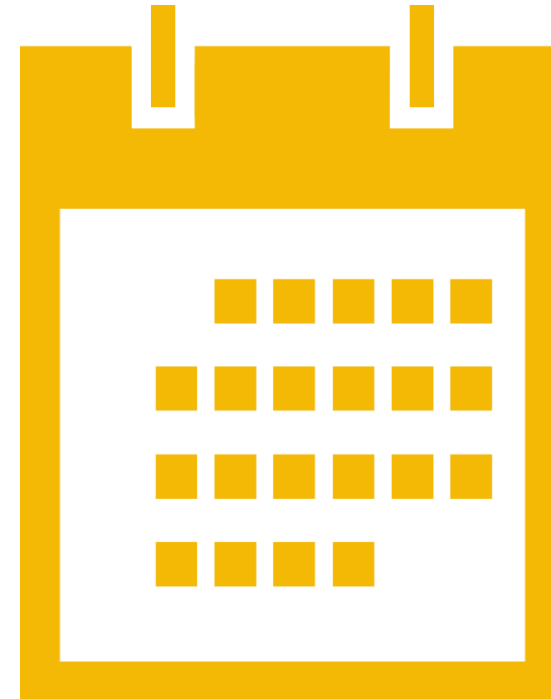


# Information och återkoppling

- Information till förvaltningsgruppen, medarbetarna och skyddsombuden i juni 2024
- Ett antal träffar 5/9, 6/9, 9/9
- Fackliga organisationer 13/9
- Ledning MBK 19/9

## Återkoppling

- |                 |       |               |
|-----------------|-------|---------------|
| • Ledning MBK   | 29/11 | 08:30 - 10:00 |
| • Skyddsombuden | 29/11 | 10:00 - 11:00 |
| • Medarbetare   | 29/11 | 13:00 - 16:00 |



# Tydliggöra medborgarkontorens uppdrag och målgrupp för att förbättra service och stöd till invånarna

1. Hur utvecklas verksamheten löpande tillsammans med personalen utifrån brukarnas behov?
2. Tillhandhåller och paketerar vi den service och de tjänster som efterfrågas idag? Finns det ett glapp mellan det som efterfrågas och det vi tillhandahåller?
3. Utifrån synpunkter och klagomålen? Varför är det medborgare som upplever att de inte får den hjälp de behöver och/eller upplever att de blir bemötta på ett bra sätt när de besöker våra kontor?
4. Hur ska vi arbeta med frågan om förbättrat upplevt bemötande från allmänhet och besökare till kontoren?

# Identifiera en ändamålsenlig organisation som stärker ledningens och medarbetarnas förutsättningar att utföra sina uppdrag

1. Vad är styrkorna och utmaningarna i den nuvarande organisationen/organiseringen?
2. Vilket uppdrag och vilken roll ska medborgarkontoren fylla i, i framtiden? Vilken service och vilka tjänster ska tillhandahållas?
3. Det har uttryckts att det råder en tystnadskultur i verksamheten, Vad grundar sig personalens eventuella missnöje i?
4. Hur kan medborgarna bli delaktiga i utvecklingen av kontorens framtida tjänsteutbud och arbetssätt?

# Medborgarkontorets beroenden och utökade samverkansmöjligheter?

1. Vilka samarbetsaktörer bör medborgarkontoren fördjupa/vidareutveckla/komplettera sin samverkan med?
2. Hur bör medborgarkontorens tjänsteutbud och arbetssätt påverkas av den nya socialtjänstlagen?
3. Vilken kompetens krävs i framtiden för att arbeta på ett modernt medborgarkontor?  
Hur ska medborgarkontoren kompetensförsörjas från övriga förvaltning?
4. Vilka delar av kontorens tjänsteutbud skulle kunna digitaliseras?

# Enhetens nuvarande organisation

- Enheten för Medborgarservice, som består av tre medborgarkontor, är en del av Avdelningen för stadsutveckling, medborgarservice och fritid. Kontoren erbjuder bred service och svarar på frågor om kommunal verksamhet, samhällsfrågor och myndighetskontakter.
- Totalt arbetar 39 medarbetare, främst samhällsvägledare (konsumentvägledare), budget- och skuldrådgivare, medborgarvärdar samt administrativ personal, inklusive stadsdelsmammor och IT-värdar.

# Enhetens uppdrag

- Enheten har i uppdrag att stötta invånarna i frågor som berör kommunal verksamhet och tillhandahålla upplysningar, generell information och vägledning samt rådgivning.
- Utöver samhällsvägledning erbjuds även budget- och skuldrådgivning, konsumentvägledning, färdtjänst och hjälp med att söka förskoleplats och bostad.



# Målgrupp för verksamheten

- Målgruppen är invånarna i Järva, och syftet är att ge dem stöd för att bli mer självständiga och delaktiga i samhället. Det mobila medborgarkontoret är en ny tjänst som gör det enklare för invånarna att komma i kontakt med myndigheter och medborgarkontoren.
- Metoder som används är bl.a. Motiverande Samtal (MI) och Hjälptill Självhjälpt. Kontoren har uppskattningsvis mellan 250 och 450 besök varje vecka, med flest besök i Rinkeby och Tensta. Under inlämningsperiod av ansökningar om försörjningsstöd ökar antalet besök, och majoriteten av frågorna handlar om ärenden inom Stockholms stad, där cirka 30 procent rör ekonomiskt bistånd.

# Sammanställning av medarbetarnas, chefers och skyddsombudens upplevelser.

- Identifierade utmaningar och förslag på åtgärder.



# Översikt av sammanställningens innehåll

1. Verksamhetens uppdrag och arbetssätt
2. Struktur och systematik gällande verksamhetsutveckling, arbetsmiljö och kompetensutveckling
3. Samverkan och erfarenhetsutbyte
4. Ledarskap och delaktighet
5. Medarbetarskap och arbetsplatskultur
6. Ny chefsstruktur och organisation - framåt
7. Åtgärd och Aktivitetsplan - framåt

# Verksamhetens uppdrag och arbetssätt - Identifierade utmaningar

- Medborgarkontorets grunduppdrag upplevs som tydligt. Dock upplever medarbetarna metoder och arbetssätt som otydliga, vilket ger negativa effekter på likställighet, samarbete och kvalitet.
- Vissa arbetsuppgifter och uppdrag har tillkommit utan att medarbetarna upplever en tydlighet eller koppling till uppdraget. Behov av en tydligare avgränsning av uppdraget finns.
- Det pedagogiska arbetssättet kan ibland krocka med invånarnas förväntningar på verksamheten. Det finns även förväntningar om att få stöd på sitt eget modersmål.
- En årsplan där verksamhetens uppdrag har brutits ner till aktiviteter finns, men används inte som avsett och uppföljningen av planen är otillräcklig.
- Tjänster/frågor som rör Migrationsverket och arbetsmarknadsfrågor är utmanande för medarbetarna, då tjänsterna inte ingår i uppdraget men medborgare förväntar sig stöd i detta.

# Verksamhetens uppdrag och arbetssätt – Förslag till åtgärder

- Grunduppdraget är tydligt. Ser dock behov av tydliggörande av mål och aktiviteter för verksamheten, avgränsningar, arbetssätt. (vad ska göras, hur, vem och när?)
- Kommunicera uppdraget både internt och externt
- Ta fram tydliga riktlinjer och rutiner för service, kvalitet, arbetssätt så likvärdighet säkerställs.
- Införa ett system för regelbundna utvärderingar och uppföljningar av arbetet utifrån tydliga mål och mätbara resultat.

# Struktur och systematik gällande verksamhetsutveckling, arbetsmiljö och kompetensutveckling - Identifierade utmaningar

- Systematisk verksamhetsutveckling, rutiner för uppföljning och utveckling, t ex nya arbetssätt prövas, men uppföljning och anpassning brister.
- Olika arbetssätt i handläggning och kundkontakt ger ojämlig service.
- Brist på systematik i arbetsmiljöarbetet, exempelvis där rutiner ändras utan samråd, vilket skapat missnöje. Samt bristande transparens i rekryteringsprocessen.
- Brist på systematisk uppföljning av klagomål och synpunkter, t ex incident med borttappad nyckel till klagomålslåda under sex månader utan åtgärd.
- Identifierade behov av medarbetares kompetensutveckling inom digitalisering, kundbemötande, språk och lågaffektivt bemötande.
- Önskan om digitalisering av utskrifter och behov av digitala tjänster som bokning och självbetjäning för att minska köer.
- Behov av att kunna erbjuda utbildningar i digital kompetens för medborgare, för att minska det digitala utanförskapet.

# Struktur och systematik gällande verksamhetsutveckling, arbetsmiljö och kompetensutveckling – Förslag till åtgärder

- Medborgardialoger och olika projekt för ökad delaktighet genomförs, men det finns ett behov av att systematisera och följa upp dessa.
- Ärendehandledning används för att främja utveckling och öka likvärdighet, vilket ska fortsätta och vidareutvecklas. Det finns önskemål om extern handledning.
- Förbättra och säkerställa strukturer för systematisk arbetsmiljöuppföljning och regelbundna arbetsmiljömöten där medarbetare och skyddsombud deltar tillsammans med chef, för att säkerställa att arbetet är hållbart och konsekvent.
- För att öka medarbetarnas delaktighet och stärka förtroendet är det värdefullt att arbeta för en mer transparent rekryteringsprocess.

# Struktur och systematik gällande verksamhetsutveckling, arbetsmiljö och kompetensutveckling - Förslag till åtgärder

- Säkerställa kompetens
  - genom en kompetensförsörjningsplan utifrån verksamhetens behov,
  - för medarbetarna, utifrån enhetens kompetensförsörjningsplan, där varje medarbetares kompetensutveckling fastställs i en medarbetarplan, där både individuella mål och uppdrag samt kompetensutvecklingsinsatser fastställs. Medarbetarplanen skapar förutsättningar för medarbetaren i sitt uppdrag, synliggör förväntningar och ger ett underlag för utvärdering av arbetsprestation och lönesättning.
- Införa regelbundna uppföljningar av inkomna klagomål och synpunkter samt tydliggöra rutiner och hanteringsprocessen för alla medarbetare.
- Involvera skyddsombud och medarbetare i beslut om förändringar i rutiner för att skapa en delaktighet och gemensamt ansvarstagande för arbetet.



# Struktur och systematik gällande verksamhetsutveckling, arbetsmiljö och kompetensutveckling - Förslag till åtgärder

- Inkludera medarbetarna i beslut om förändringar och annat utvecklingsarbete, för ökad delaktighet. Planera APT i samverkan med skyddsombud.
- Tydliggör ledningsstrukturen så att varje ledningsfunktion har ett rimligt antal medarbetare att arbetsleda, i syfte att säkerställa ett nära och tillgängligt ledarskap och förbättra verksamhetens effektivitet.
- Utveckla en tydlig process för klagomålshantering med definierade tidsramar för svar och åtgärder.

# Struktur och systematik gällande verksamhetsutveckling, arbetsmiljö och kompetensutveckling - Förslag på åtgärder

- Anordna workshops där medarbetarna kan diskutera och utveckla nya idéer för tjänsteutbudet baserat på sina erfarenheter och de behov som finns i verksamheten.
- Undersöka möjligheten att införa digitala verktyg som online-bokning och självbetjäningstjänster för att öka tillgängligheten och effektiviteten i verksamheten.
- Undersök möjligheten att genomföra digitalisering av utskrifter, samt erbjuda utbildningar i digital kompetens för att minska det digitala utanförskapet bland medborgarna.
- Säkerställ en kontinuerlig verksamhetsutveckling med tydliga mål och ansvar för att arbetet fortskrider och förändringar genomförs på ett strukturerat sätt.

# Samverkan och erfarenhetsutbyte - Identifierade utmaningar

- Det råder en stor enighet om att enhetens placering i organisationen är mindre relevant i sammanhanget.
- Samarbete med socialtjänsten, Jobbtorgen och Arbetsförmedlingen behöver vidareutvecklas.
- Brist på erfarenhetsutbyte och samarbete mellan Medborgarkontoren och andra enheter inom förvaltningen.
- Forum för samverkan finns, men systematiskt arbete och uppföljning saknas.
- Det finns stora och positiva förväntningar på den nya socialtjänstlagen och omställningen av socialtjänsten, men osäkerhet kring dess påverkan. Mer information efterfrågas.

# Samverkan och erfarenhetsutbyte - Förslag till åtgärder

- Stärka samarbetet med externa aktörer inom områden som arbetsmarknad och bostadsfrågor genom gemensamma informationsmöten och strukturerade samarbeten/samverkan.
- Stärka samarbetet med socialtjänsten genom gemensamma informationsmöten och strukturerade samarbeten. Exempelvis Första linjens socialtjänst, ekonomiskt bistånd, familjerätten, arbete och studier, socialpsykiatri och äldreomsorgen och även beroendevården.

# Ledarskap och delaktighet - Identifierade utmaningar

- Bristande förtroende för ledningen på grund av återkommande chefsbyten.
- Otydlig ledningsstruktur med brist på närvarande chefer och stöd av arbetsledning i vardagen, vilket skapat oro och informella ledare.
- Delaktighet diskuteras i forum såsom APT, men många känner sig ändå inte hörda.
- Medarbetare känner oro för att uttrycka sina åsikter på grund av tystnadskultur, även rädsla för repressalier och kränkningar finns.
- Det finns ett generellt missnöje med arbetsmiljön, då utmaningar har identifierats och lyfts fram flera gånger.
- Skyddsombud upplever motstånd från ledningen när de lyfter synpunkter på arbetsmiljön.

# Ledarskap och delaktighet - Förslag till åtgärder

- Flera förbättringsåtgärder som konsulten föreslog för enheten har inte implementerats, genomgång av dessa tillsammans för att implementera de som fortfarande är relevanta.
- Skapa en stabil och långsiktig ledningsstruktur, med ett rimligt antal medarbetare och där ett nära och tillgängligt ledarskap möjliggörs.
- Säkerställa att ledningen fastställer både kortsiktiga och långsiktiga mål för verksamheten, formulerar förväntat resultat och definierar aktiviteter genom ett arbete där medarbetarna involveras.
- Säkerställa att ledningen aktivt främjar en öppen och inkluderande dialog, både på gruppnivå och individuellt.
- Säkerställa att ledningen är närvarande och engagerade i medarbetarnas dagliga arbete för att stödja och leda i syfte att minska osäkerheten och stressen som idag upplevs.

# Medarbetarskap och arbetsplatskultur - Identifierade utmaningar

- Brist på konsekvenser vid medarbetares misskötsamhet, underminerar och påverkar ansvarstagande i övriga gruppen negativt.
- Bristande tillit finns mellan kollegor och mellan medarbetare och chefer.

# Medarbetarskap och arbetsplatskultur - Förslag till åtgärder

- Det finns enighet om att personalen har en bred kompetens, stort engagemang, empati och förmåga att möta samt hjälpa målgruppen vilket behöver bibehållas genom att uppmärksammas av chefer och kollegor, t ex i de gemensamma förhållningssätten och arbetssätten.
- Skapa förutsättningar för öppen dialog så att medarbetare fritt kan uttrycka sina åsikter om verksamheten och sin arbetsmiljö, både i grupp och individuellt.
- Skapa samsyn mellan ledning och skyddsombud kring samverkan i arbetsmiljöfrågor och kommunikation.
- I arbetsgruppen, tillsammans med chef, jobba fram gemensamma spelregler och förhållningssätt, som sedan hålls levande både i grupp och individuellt genom skriftlig plan som följs upp och revideras löpande.
- Genomföra regelbundna temperaturmätningar, både i grupp och individuellt, för att identifiera och åtgärda problem i arbetsmiljön.

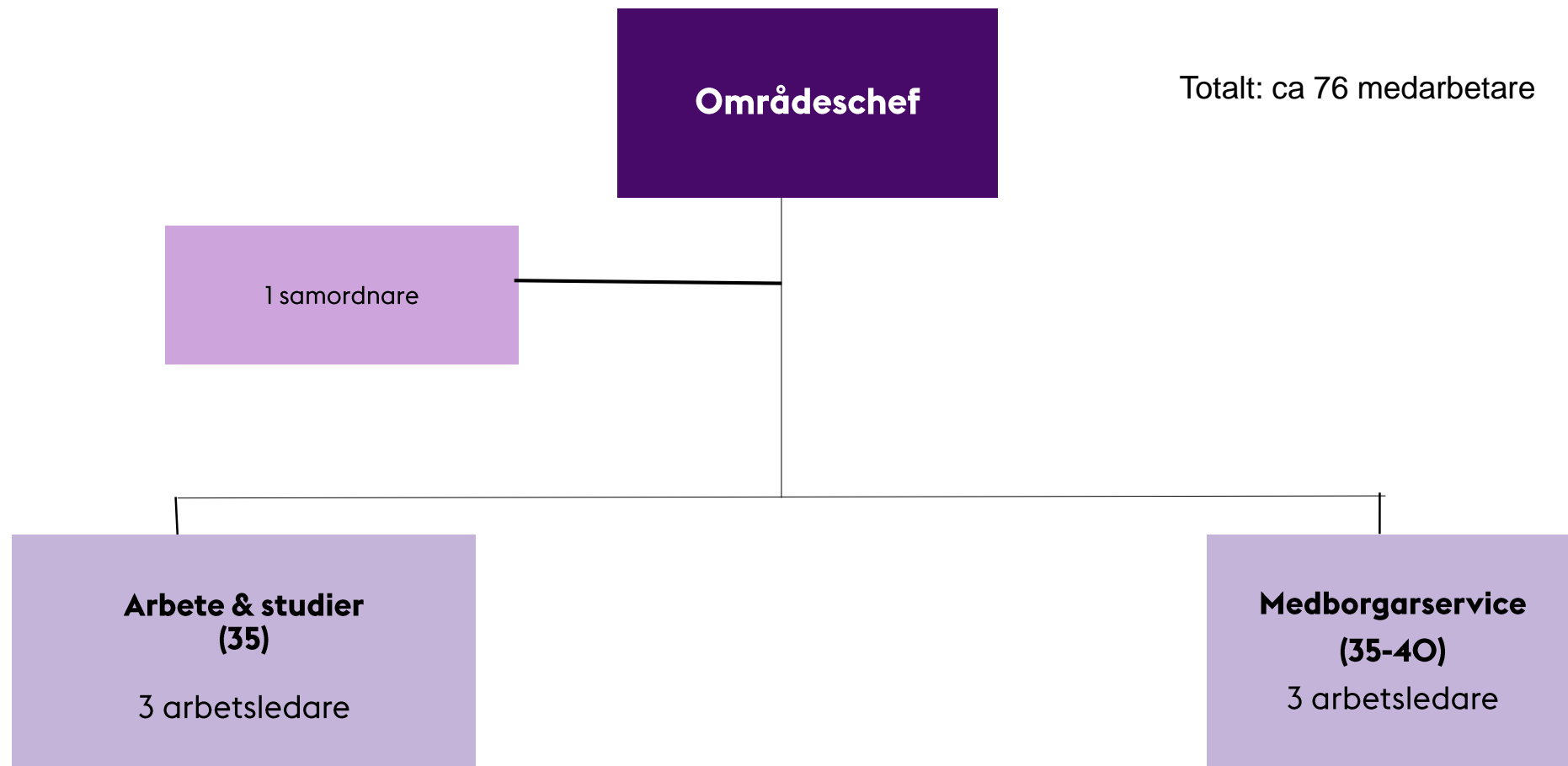


# Reflektioner kring resultatet

- Känner ni igen i er resultat?
- Vad säger resultatet?
- Hur arbetar vi vidare med resultatet?



# Ny chefsstruktur och organisation



# Arbetet framåt

- Tillsammans bearbeta och arbete med resultatet
- Prioritera utifrån de områden som identifierats – ta fram aktiviteter, ansvar och tidplan
- Uppstart av arbetet – avsätta ett par dagar för ta fram en plan
- Fokus uppföljning