

Handbok för Öppna jämförelser socialtjänst

- EN KORTVERSION



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Handbok för Öppna jämförelser socialtjänst

- EN KORTVERSION



Upplysningar om innehållet:

Mia Ledwith, mia.ledwith@skl.se

Helena Henningson, helena.henningson@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2017

ISBN: 978-91-7585-533-2

Text: SKL

Illustration: SKL

Produktion: Advant Produktionsbyrå

Tryck: LTAB maj 2017

Förord

Det är inte alltid lätt att tolka och förstå statistik. Samtidigt är förståelsen, att se sammanhang och samband, grunden för att kunna dra rätt slutsatser och fatta beslut. Redan år 2012 tog SKL fram en handbok för Öppna jämförelser socialtjänst, som steg för steg lotsar läsaren genom en arbetsprocess för det lokala arbetet med Öppna jämförelser. Den fullständiga versionen av handboken finns att ladda ner på www.skl.se/oppnajamforelser.

Med den här korta versionen av handboken vill vi ge ett mer sammanfattande stöd i att söka de bakomliggande orsakerna för resultaten i Öppna jämförelser, men även i tolkningen av andra nyckeltal. I denna version fokuserar vi på förståelsen och analysen av indikatorer och nyckeltal. En bra analys bidrar till ett bra underlag för prioritering av rätt åtgärder för den fortsatta utvecklingen av verksamheten. Kortversionen av handboken kan kompletteras med mallar som hjälper till att skapa en struktur och ger stöd i analysarbetet. Mallarna finns att ladda ner på www.skl.se/oppnajamforelser.

Stockholm i maj 2017

Åsa Furén-Thulin
Sektionen för socialtjänst

Mari Forslund
Sektionen för kvalitet och uppföljning

Sveriges Kommuner och Landsting

Innehåll

- 6 Inledning
- 6 Öppna jämförelser inom socialtjänsten
- 7 Styra, leda och förbättra med systematisk metod
- 8 Arbetsprocess för att använda Öppna jämförelser

- 9 **Kapitel 1. Samla ihop information och fokusera**
- 9 Skapa en bruttolista av indikatorer
- 10 Val av indikatorer för fördjupad analys

- 11 **Kapitel 2. Sök orsaker och dra slutsatser**
- 11 Identifiera vad som kan påverka resultatet
- 12 Ta reda på varför!
- 13 Orsaksanalys - 5 x Varför?
- 13 Ringa in förbättringsområden

- 14 **Kapitel 3. Åtgärder**
- 14 Förslag till förbättringar/åtgärder
- 16 Åtgärdsplan

- 18 **Kontakt och mer information**

Inledning

Öppna jämförelser inom socialtjänsten

SKL samverkar med Socialstyrelsen för att öka tillgången till jämförbar information om kvalitet och resultat genom Öppna jämförelser (ÖJ).

För socialtjänsten finns Öppna jämförelser inom följande områden:

- › Ekonomiskt bistånd
- › Hemlöshet och utestängning från bostadsmarknaden
- › Missbruks- och beroendevård
- › Social barn- och ungdomsvård
- › Stöd till personer med funktionsnedsättning
- › Våld i nära relationer
- › Äldreomsorg och hemsjukvård
- › Socialtjänstens krisberedskap

LÄSTIPS!

Senaste version av Öppna jämförelser inom respektive område hittas på:
www.socialstyrelsen.se
www.kolada.se
www.skl.se

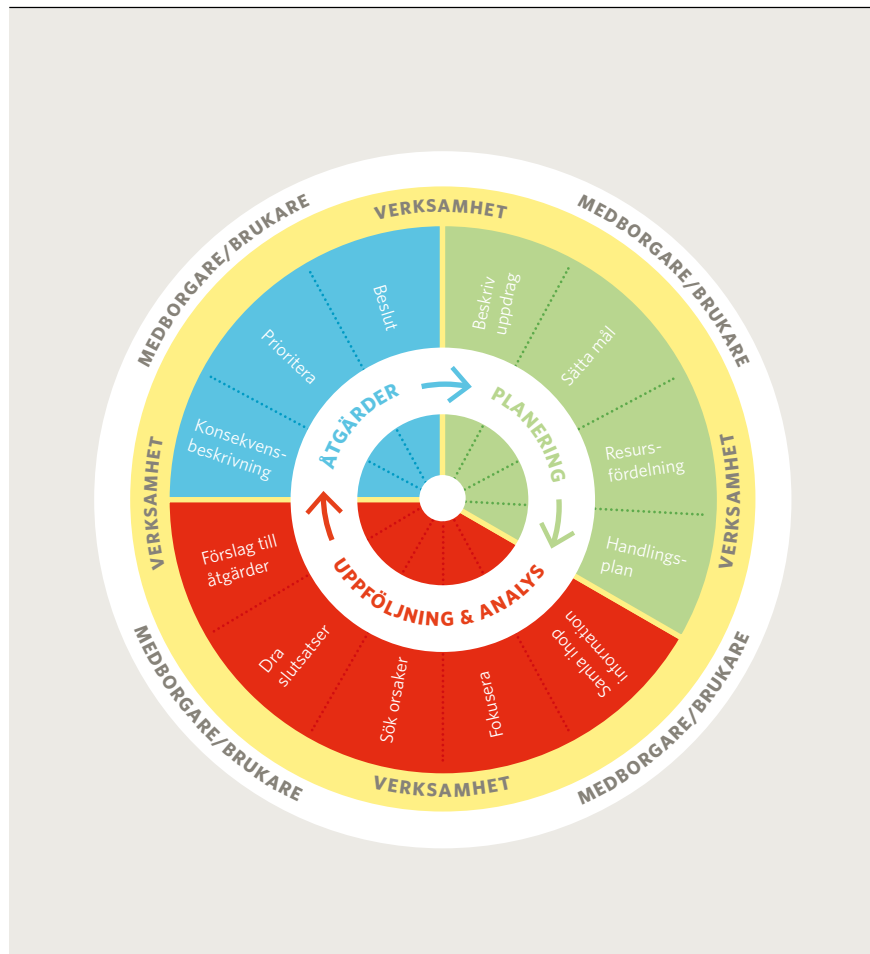
Styra, leda och förbättra med systematisk metod

Handboken utgår från grunderna i systematiskt kvalitetsarbete.

Det innebär att kontinuerligt:

- › Planera och sätta mål
- › Fråga efter och följa upp resultat
- › Analysera och dra slutsatser
- › Göra förbättringar

FIGUR 1. SKL:s styrsnurra för utveckling och förbättring



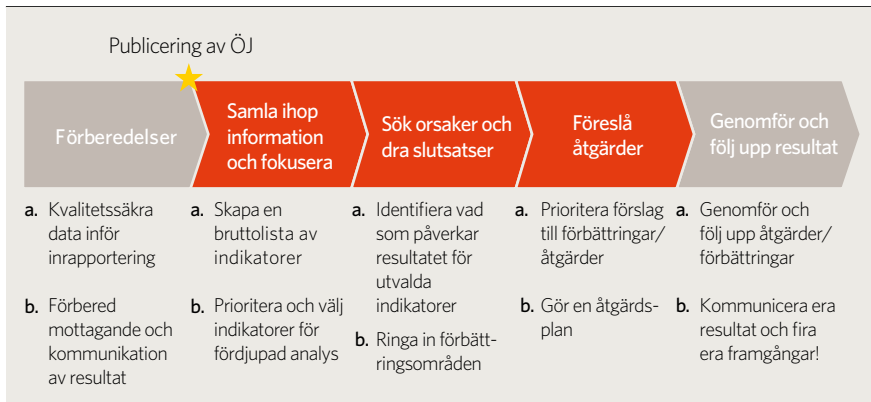
Läs mer: www.uppfoljningsguiden.se

Arbetsprocess för att använda Öppna jämförelser

Arbetsprocessen för att använda Öppna jämförelser kan delas in i fem steg. Denna handbok fokuserar på de steg som gäller uppföljning och analys. De tre röda stegen i arbetsprocessen följer SKL:s styrsurras röda fält.

Vill du fördjupa dig mer i hela arbetsprocessen finns den fullständiga versionen av handboken på www.skl.se/oppnajamforelser. Välj någon ÖJ för socialtjänsten.

FIGUR 2. Arbetsprocess för Öppna jämförelser socialtjänst



Analys

Ordet analys härstammar från grekiskan och handlar om att dela upp något i mindre delar. Genom att granska delarna, komplettera med annan relevant information samt söka mönster och orsaker, kan slutsatser dras. En ökad förståelse för sammanhang och samband har uppnåtts.

Syftet med analysen är att förstå och få det underlag som behövs för att fatta välgrundade beslut för åtgärder som leder till utveckling och förbättring.

Samla ihop information och fokusera



Skapa en bruttolista av indikatorer

I den inledande analysfasen vill man få en bild av vilka områden som verkar vara viktigast att gå vidare med för en mer fördjupad analys. Ta er tid för den första analysen och gör ett noggrant urval av indikatorer.

Dokumentera ert urval av indikatorer i mallen ”Bruttolista” för indikatorer.¹

Exempel på frågeställningar i detta steg är:

- › Avvikelser från egna mål?
- › Vad verkar vara era styrkor och svagheter? Använd färgkodningen som stöd.
- › Resultat som sticker ut eller överraskar?
- › Resultat som upprepas eller försämras över tid?
- › Ligger andra jämförbara kommuner bättre till?
- › Vad vet ni om skillnader mellan era enheter i kommunen?
- › Interna och externa faktorer som är viktiga för brukare, ledning och medarbetare?
- › Finns skillnader mellan kvinnor och män?

Not. 1. Mallarna finns att ladda ner på www.skl.se/oppnajamforeelser.

Val av indikatorer för fördjupad analys

Nu är det dags att summera vilka indikatorer från bruttolistan som behöver analyseras djupare.


Till exempel:

- › De indikatorer ni går vidare med bör relatera till kommunens/nämndens övergripande mål.
- › Hänsyn bör tas till satsningar/aktiviteter som redan pågår.
- › Överväg konsekvenser som problemet kan få om det inte åtgärdas – för brukare, för medarbetare, för organisationen som helhet och för samarbetspartners.
- › Bedöm resursåtgång i form av tid, pengar och kompetenser för att påverka problemet.
- › Slutligen kan det vara relevant att titta på hur många invånare, t ex kvinnor, män, olika åldrar, olika kommundelar, olika socioekonomiska grupper, som påverkas av problemet.

Samla de utvalda indikatorerna i mallen ”Fördjupad analyslista”. Fyll i de indikatorer ni vill gå vidare med.

FIGUR 3. Fördjupad analyslista

Fördjupad analyslista



Indikator	Relaterad till mål	Antal invånare som påverkas	Pågående satsningar	Vad händer om inget görs? T ex brukare, anhöriga, samverkan etc	Kommentarer	Prio (1/2/3)	Typ av indikatorer

Sök orsaker och dra slutsatser



Identifiera vad som kan påverka resultatet

En fördjupad analys ger en tydligare bild av vad som kan påverka resultatet/utfallet för en indikator och därmed hur resultatet kan förbättras.

- › Den fördjupade analysen syftar till att söka bakomliggande orsaker/tänkbara förklaringar till resultatet.
- › Fångar indikatorn förutsättningar för kvalitet (struktur och process) eller mäter indikatorn ett värde för brukaren (resultat)?
- › Finns mål i kommunen som är kopplade till någon eller några indikatorer i ÖJ? Nås målen? Hur ser det ut på enhetsnivå?
- › För att ta reda på vad som kan påverka en indikator kan det behövas kompletterande information. Det kan t ex vara uppgifter om bemanning, kompetens eller ekonomi, men också erfarenheter från kvinnor och män som använder tjänsten, kvinnor och män som anhöriga samt medarbetare och chefer.

Mer information om vilka uppgifter indikatorerna bygger på, hur de är konstruerade, typ av indikator och syftet med indikatorn finns i Socialstyrelsens användarguider för öppna jämförelser och deras Indikatorbibliotek, båda på www.socialstyrelsen.se.

Ta reda på varför!

Det är viktigt att ta reda på hur det ser ut i verkligheten för att förstå vad som är grundorsaken till problem och varför mål inte nås. Många gånger är vi för snabba med att hitta svaret, men vi har inte alltid ställt rätt frågor.

Det kan finnas delar av den egna verksamheten som redan har ett bra resultat. Sök svar på frågorna Varför? Vad? Var? Hur? När? Vem/vilka?

Exempel på kartläggande verktyg:

- › Intervjuer/dialog med berörda brukare och berörd personal
- › Enkäter
- › Fokusgrupper
- › Observationer
- › Tidsmätningar
- › Fiskbensdiagram
- › 5 x Varför?
- › Processkartläggning
- › Kompletterande statistik

Tre rekommendationer:

- › Belys problem med fakta – inte bara åsikter
- › Kartlägg tillräckligt – inte för lite, men inte för mycket
- › Våga stanna i problemet – var inte för snabb med åtgärderna

Orsaksanalys - 5 x Varför?

Orsaksanalys är ett effektivt sätt för att hitta det grundläggande problemet, och inte bara problemets symtom.

Genom att fem gånger fråga efter varför ett problem/en situation uppstår kan man i kedjan av svar hitta grundorsaken till problemet. Om den ursprungliga orsaken till problemet kan förhindras, så kommer problemet inte att återkomma. Den som i sitt förbättringsarbete bara utgår från symtom på problem kommer att märka att problemet återkommer på liknande sätt.

Ringa in förbättringsområden

När ni hittat tänkbara förklaringar till resultatet för indikatorerna med hjälp av mallen "Fördjupad analyslista", kan ni använda analyslistan som underlag för att hitta områden som behöver förbättras. Ju bättre kunskap om det egentliga problemet, de bakomliggande orsakerna och omfattningen i organisationen, desto lättare är det att fatta beslut som är nödvändiga.

Var försiktig med att formulera åtgärder/aktiviteter redan nu. Håll isär begreppen förbättringsområde och förbättringsförslag.

I mallen "Lista på förbättringsområden" kan ni samla ett översiktligt underlag för prioritering av förbättringsområden att gå vidare med.

FIGUR 4. Lista på förbättringsområden



Indikatorer	Sammanfattning kartläggning av nuläge	Analys av bakomliggande orsaker	Relevans för brukare (J/M/N)	Eventuella aktörer/samverkspartners	Föreslaget förbättringsområde	Bedömd Prioritet 1/2/3	Beslut	Uppföljning av resultat

Åtgärder



Förslag till förbättringar/åtgärder

När ni har prioriterat förbättringsområden är det dags att arbeta fram konkreta förslag till förbättringar. Förbättringsförslagen ska ligga till grund för det arbete som ska göra skillnad för brukarna. Om förbättringsområdet är "bemötande" behöver ni i detta steg ha förslag på åtgärder, till exempel möjlighet till reflektion eller handledning, som kopplas till de bakomliggande orsakerna. Det är viktigt att komma ihåg att alla förändringar inte leder till förbättringar, men vill man förbättra något för brukaren så kräver det att något görs annorlunda än idag. För att ta fram förslag, kan kunskap om möjliga förbättringar sökas i olika källor, se figur 5.

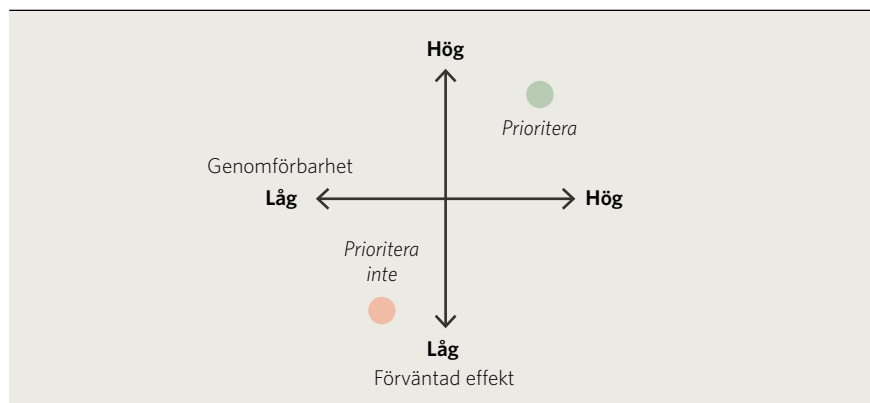
FIGUR 5. Källor för förslag till förbättringar



I detta steg kan det även vara värdefullt att värdera förbättringsförslag mot varandra. Om det i kommunen finns färdiga modeller för prioritering – använd dessa. Man kan också använda ett enkelt fyrfältsdiagram, utifrån grad av genomförbarhet och förväntad effekt av åtgärden.

En del av prioriteringen är att ta reda på om det redan finns relevanta satsningar som berör verksamheten. Det kan också finnas färdiga lösningar hos någon annan kommun eller aktör.

FIGUR 6. Prioritering av åtgärder²



Not. 2. Vill du ha mer information om hur "Fyrfältaren" kan användas? Läs mer på: www.uppfoljningsguiden.se

Åtgärdsplan


Utan en detaljerad plan för förbättringsarbetet kan det uppstå problem, otydligheter om varför förändringar görs eller missförstånd om ansvar och roller. Det kan också bli otydligt vad som är det förväntade resultatet. Var konkreta och tydliga; vem gör vad när?

Bestäm först vad en bra åtgärdsplan ska innehålla. Några exempel:

- › Vad ska åstadkommas (mål)?
- › Vilka aktiviteter ska göras för att nå målet?
- › Vem ansvarar för respektive aktivitet? När ska aktiviteten vara klar?
- › Hur och när ska uppföljning ske? Använd gärna mallen ”Åtgärdsplan”.

FIGUR 7. Åtgärdsplan

Åtgärdsplan

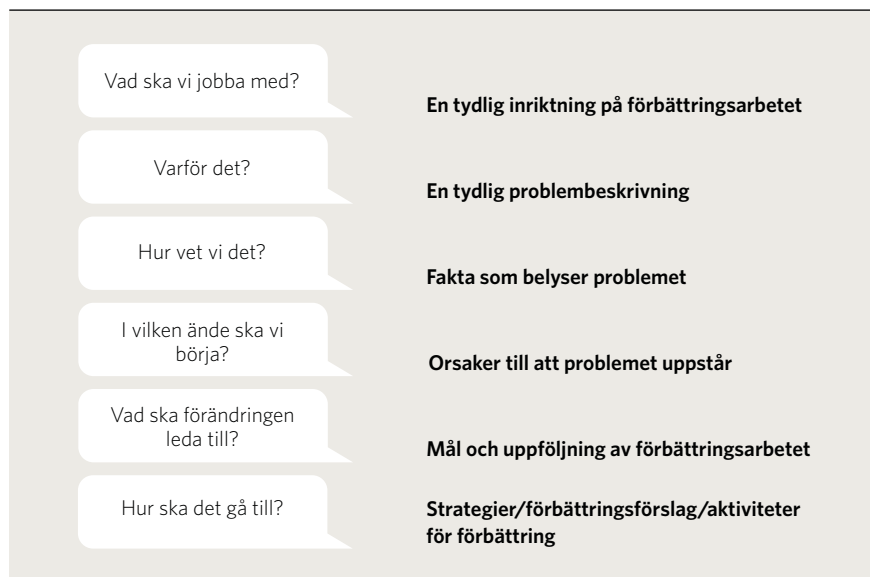


Mål Vad ska uppnås?	Aktiviteter Vad ska göras?	Vem ansvarar?	Vem gör?	Status Pågår Klart Inte påbörjat

Genomför, följ upp och fira förbättringarna! Berätta för andra om era resultat!

Figur 8 sammanfattar de frågor som måste besvaras för ett framgångsrikt förbättringsarbete. Lycka till!

FIGUR 8. Sammanfattning av frågor för ett framgångsrikt förbättringsarbete



Kontakt och mer information

Sveriges Kommuner och Landsting: www.skl.se

Kommun- och landstingsdatabasen: www.kolada.se

Socialstyrelsen: www.socialstyrelsen.se

SKL:s uppföljningsguide: www.uppfoljningsguiden.se

Rådet för främjande av kommunala analyser: www.rka.nu

Handbok för Öppna jämförelser socialtjänst

DEN KORTA VERSIONEN

Denna handbok är en kortversion av ”Handbok för Öppna jämförelser inom socialtjänsten” som SKL släppte 2012. Kortversionen fokuserar på analysfasen och är tänkt att ge kunskap om hur kommuner och verksamheter kan analysera sina resultat och prioritera i sitt förbättringsarbete.

Syftet med Öppna jämförelser är att stimulera kommuner och landsting att analysera sin verksamhet, lära av varandra, förbättra kvaliteten och effektivisera verksamheten. Målet med öppna jämförelser inom socialtjänsten och hemsjukvården är verksamhetsförbättring som kommer brukarna till gagn.

Handboken finns att ladda ner eller beställa på www.skl.se/publikationer.

ISBN 978-91-7585-533-2

Beställ eller ladda ner på webbutik.skl.se

Post: 118 82 Stockholm | Besök: Hornsgatan 20

Telefon: 08-452 70 00 | www.skl.se



Sveriges
Kommuner
och Landsting