

Stadsgemensamt projekt för budget- och skuldrådgivning



SLUTRAPPORT 2012-05-09

Innehåll

Sammanfattning	3
Disposition	5
Organisation och kommunikation	5
Utredning.....	6
Utmaningar för budget- och skuldrådgivningen i Stockholms stad	6
Utvärdering av modeller för budget- och skuldrådgivningen	8
Beskrivning av modell 1	8
Beskrivning av modell 2	8
Analys av modell 1 och 2	9
Orsaker till modell 1s effektivitet.....	9
Vad säger de rådsökande?	10
Projekt mål och projektaktiviteter	11
Projektaktivitet 1: Utarbeta förslag på stadsgemensamma riktlinjer.....	11
Resultat.....	11
Projektaktivitet 2: Genomföra projektanställningar för minskad kötid	13
Projektaktivitet 3: Införa öppen mottagning	14
Projektaktivitet 4: Utveckla och införa ny förbättrad webbsida samt e-tjänsterna guiderummet och visuell styrning	15
Projektaktivitet 5: Införa det nya ärendehanteringssystemet Boss.....	18
Projektaktivitet 6: Metodutveckla med hjälp av lean	18
Ekonomisk redovisning.....	19
Öppna frågor	19
Förteckning över projektdokument	20
Bilaga 1: Rådgivningsprocessen enligt leanprojektet	21

Sammanfattning

Kommunstyrelsen gav år 2009 Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd i uppdrag att genomföra ett stadsövergripande projekt för utvecklandet av en effektiv budget- och skuldrådgivning. Projektet har letts av en styrgrupp med representanter från stadsdelsförvaltningarna, stadsledningskontoret och socialförvaltningen. Till sitt förfogande har projektet haft 7,2 mnkr från stadsledningskontoret samt 3,1 mnkr från e-tjänstprogrammet.

Projektet har genomfört en utredning av stadens budget- och skuldrådgivning i syfte att identifiera dess utmaningar samt finna arbetsmetoder för en effektivare verksamhet. Utredningen inledde sitt arbete med att intervjua företrädare för verksamheten samt samla in ärendestistik. Genomgången visade att det förelåg stora skillnader mellan förvaltningarna avseende rådgivningens kötider, innehåll, omfattning och arbetsmetoder. Den genomsnittliga kötiden i staden uppgick i augusti 2010 till tolv månader, vilket översteg Konsumentverkets rekommendation om en kötid på maximalt en månad. Kötiden varierade stort mellan förvaltningarna, från noll månader i Rinkeby-Kista till över 24 månader i Hässelby-Vällingby och Skärholmen. Situationen riskerade att ytterligare förvärras till följd av de kommande förändringar i skuldsaneringslagen som sannolikt skulle öka efterfrågan på budget- och skuldrådgivning.

Vidare varierade arbetsmetoderna och prioriteringarna vid handläggning av nya ärenden. Ett begränsat antal av förvaltningarna behandlade ärenden i den turordning de inkom, medan flertalet prioriterade de rådsökanden som var aktuella för socialtjänstens insatser. Utredningen bedömde att detta förfaringsätt riskerade att åsidosätta den kommunala likabehandlingsprincipen. I syfte att finna effektiva metoder för budget- och skuldrådgivningen har utredningen analyserat olika arbetsmodeller. Utredningen kunde slå fast att modell 1 som har öppen mottagning, erbjuder hjälp till självhjälp och hanterar nya ärenden i tur ordning innebär väsentligt kortare kö- och handläggningstider. Utifrån projektets syfte och utredningens resultat beslutade styrgruppen att:

1) Tydliggöra uppdraget för stadens budget- och skuldrådgivning

Projektet har tillsammans med stadens rådgivare arbetat fram ett förslag till stadsgemensamma riktlinjer. Riktlinjerna bearbetades av socialförvaltningen. Under hösten 2011 har stadsdelsnämnderna lämnat sina synpunkter på förslaget. Kommunfullmäktige väntas besluta om riktlinjer under våren 2012.

2) Minska kötiden och öka tillgänglighet för stadens invånare

För att minska kötiden gjordes en förstärkning av antalet budget- och skuldrådgivare. De projektanställda rådgivarna placerades på de förvaltningar med längst kötid¹. Projektets mätningar visade att kön under perioden augusti 2010 - juni 2011 minskade med 45 %, från 779 till 439 personer. Samtidigt minskade den genomsnittliga kötiden med 77 % från 13 till 3 månader.

¹ Sex extra budget- och skuldrådgivare arbetade, del- eller heltid, från och med juli 2010 på de åtta stadsdelsförvaltningarna med längst kötid. Rådgivarna var i genomsnitt anställda i tio månader

3) Utveckla och implementera verktyg till stöd för en effektivare rådgivningsprocess

I stadens budget för 2012 har nämnderna fått i uppdrag införa öppen mottagning i syfte att öka tillgängligheten och minska kötiderna. Projektet har ansvarat för beställningen av det nya ärendehanteringssystem Boss² och utvecklingen av e-tjänsterna *visuell styrning*³ och *guiderummet*⁴ för att förenkla ärendehanteringen och förbättra informationen till rådsökande och samarbetspartners. Socialförvalningen har från och med februari 2012 övertagit ansvaret för driftsättningen och förvaltningen av IT systemen. Samtliga system beräknas vara i drift i juni 2012. Projektet har även medverkat till att har budget- och skuldrådgivningen har utvecklat sina arbetsmetoder med hjälp av leanmetodik⁵.

Projektets styrgrupp kan slutligen konstatera att det finns ett betydande behov av fortsatt metodutveckling och verksamhetsuppföljning. Styrgruppen föreslår därför att staden bör överväga att uppdra till en nämnd att ansvara för den stadsgemensamma styrningen och samordningen av dessa frågor.

² Boss är förkortning för budget- och skuldsaneringssystem. Systemet har utvecklats av Konsumentverket.

³ *Visuell styrning* ger rådgivare och chefer en helhetsbild av ärendeflödet.

⁴ *Guiderummet* ger rådsökande information anpassad utifrån deras specifika situation via webben.

⁵ *Lean* är en ledningsfilosofi och ett arbetssätt för systematiskt förbättringsarbete.

Disposition

Slutrapporten innehåller en beskrivning av projektets organisation samt resultatet av projektets utredning. Därefter följer en redogörelse av projektets mål, aktiviteter och effekter för verksamheten. Rapporten avslutas med att redovisa de öppna frågor som bedöms kvarstå.

Organisation och kommunikation

Projektet har letts av en styrgrupp bestående av representanter från stadsdelsförvaltningarna, stadsledningskontoret och socialförvaltningen. Följande personer har ingått i styrgruppen: Ulrika Axelsson (Rinkeby-Kista sdf), Siw Lideståhl (Norrholm sdf), Ingrid Widebäck (Hägersten-Liljeholmen sdf), Ingrid Brännström (Hässelby-Vällingby sdf), Per-Ove Mattsson (Farsta sdf), Cornelia Schröder (stadsledningskontoret) och Christina Höglblom (socialförvaltningen).

Styrgruppens roll har varit att fatta beslut av strategisk karaktär och följa upp att projektet har fortlöpt enligt den fastslagna planeringen. Styrgruppen har under projektiden haft 20 möten. Samtliga styrgruppsmöten har dokumenterats och samlats tillsammans med övrigt projektmaterial på en samverkansyta⁶. Projektets arbete har löpande förankrats med stadens chefer för individ och familjeomsorg och med enhetschefer. Cheferna har bjudits in till möten samt kontinuerligt fått information via nyhetsbrev och veckorapporter.

Projektledaren Klas Robinson har ansvarat för projektplanering och genomförandet av de löpande projektaktiviteterna. Stadens samtliga budget- och skuldrådgivare har deltagit i projektet. Möten och workshops med rådgivarna har hållits vid sex tillfällen. Sju rådgivare har deltagit i projektets referensgrupp som arbetat med framtagandet av e-tjänster och brukarundersökning. Två enhetschefer, Carina Johansson-Cronwall (Hässelby-Vällingby sdf) och Susanna Halldin (Norrholm sdf), har deltagit i att verksamhetsutveckla rådgivningen med hjälp av leanmetoden.

Projektet har presenterats på socialförvaltningens seminarium *"Nytänkande och metodutveckling för att minska hemlösheten i Stockholms stad"*, samt uppmärksammats i artiklar i S:t Eriksbladet och Svenska Dagbladet samt i ett inslag i P4 Radio Stockholm.

Slutligen så har projektets förslag på åtgärder för en effektivare budget- och skuldrådgivning fått genomslag i stadens budget för 2012.

⁶ <http://rinkebykista.intranat.stockholm.se/Pages/WorkspaceGroup.aspx?id=396503>

Utredning

Projektledaren fick vid projektstarten i uppdrag att genomföra en kartläggning av stadens budget- och skuldrådgivning. Information om verksamheten inhämtades genom intervjuer med stadens budget- och skuldrådgivare och genom insamling av ärendestatistik. Projektledaren intervjuade företrädare för stadens juridiska avdelning, Kronofogdemyndigheten och Konsumentverket i syftet att inhämta information om gällande lagstiftning. Projektledaren träffade även företrädare för budget- och skuldrådgivningen i andra kommuner för att genomföra en jämförande studie mellan verksamheten i Stockholm och övriga landet.

Resultatet av utredningen presenteras i det följande avsnittet.

Utmaningar för budget- och skuldrådgivningen i Stockholms stad

I Stockholms stad arbetar 20 budget- och skuldrådgivare på 14 stadsdelsförvaltningar, Enheten för hemlösa samt Stiftelsen Hotellhem. Totalt hanterar de 1 400 ärenden per år, vilket motsvarar cirka 900 rådsökanden. Den inledande utredningen kunde identifiera följande utmaningar för verksamheten:

- **Rådgivningens innehåll:** Rådgivningen vänder sig till invånare med problem att klara sin ekonomiska situation. Dess innehåll kan utifrån aktuell lagstiftning på området sammanfattas i fyra områden:
 - *Hushållsekonomisk rådgivning*; till exempel göra hushållsbudget.
 - *Råd och stöd vid frivilliga uppgörelser*; till exempel förhandla räntefrysningar, avbetalningsplaner, ackordsuppgörelse med mera.
 - *Råd och anvisningar i samband med ansökan om skuldsanering*; under skuldsaneringsförfarandet och under den tid betalningsplanen löper.
 - *Förebyggande arbete*, till exempel genom allmänna informationsinsatser.

Utredningen visade att budget- och skuldrådgivarens arbete inte sällan innehöll arbetsuppgifter som snarare borde ligga på socialsekreterare, boendestödjare, egna medelsfunktionen, gode män och förvaltare. Detta bedöms vara något mer vanligt förekommande på de stadsdelsförvaltningar med endast en budget- och skuldrådgivare

- **Tillgänglighet:** Konsumentverket rekommenderar att kötiden till budget- och skuldrådgivningen maximalt uppgår till en månad. I augusti 2010 uppgick den genomsnittliga kötiden för ett första möte med en rådgivare i Stockholms stad till tolv månader. Kötiden varierade dock kraftigt mellan stadsdelsförvaltningarna, från mindre än en vecka i Rinkeby-Kista till mer än 24 månader i Hässelby-Vällingby, Skärholmen och Älvsjö. Totalt uppgick kön till 779 personer.
- **Handlägningsprinciper:** Metoderna för hur man kallar, tar emot och hanterar nya ärenden varierar över staden. Flera rådgivare registrerar sin kö i en pärm. När sedan tid finns för en ny rådsökande kallar rådgivaren den personen som är överst på kölistan, vanligtvis per post eller telefon. Erfarenheten visar att detta förfaringssätt innebär en betydande risk för att de rådsökanden uteblir från mötet. För rådgivaren orsakar uteblivna besök ett betydande tidsslöseri. Tid som hade kunnat användas för att träffa en mer motiverad rådsökande.
- **Prioriteringar:** De flesta rådgivare ger förtur till akuta ärenden. Det kan till exempel handla om rådsökanden som riskerar att vräkas eller få sin första betalningsanmärkning.

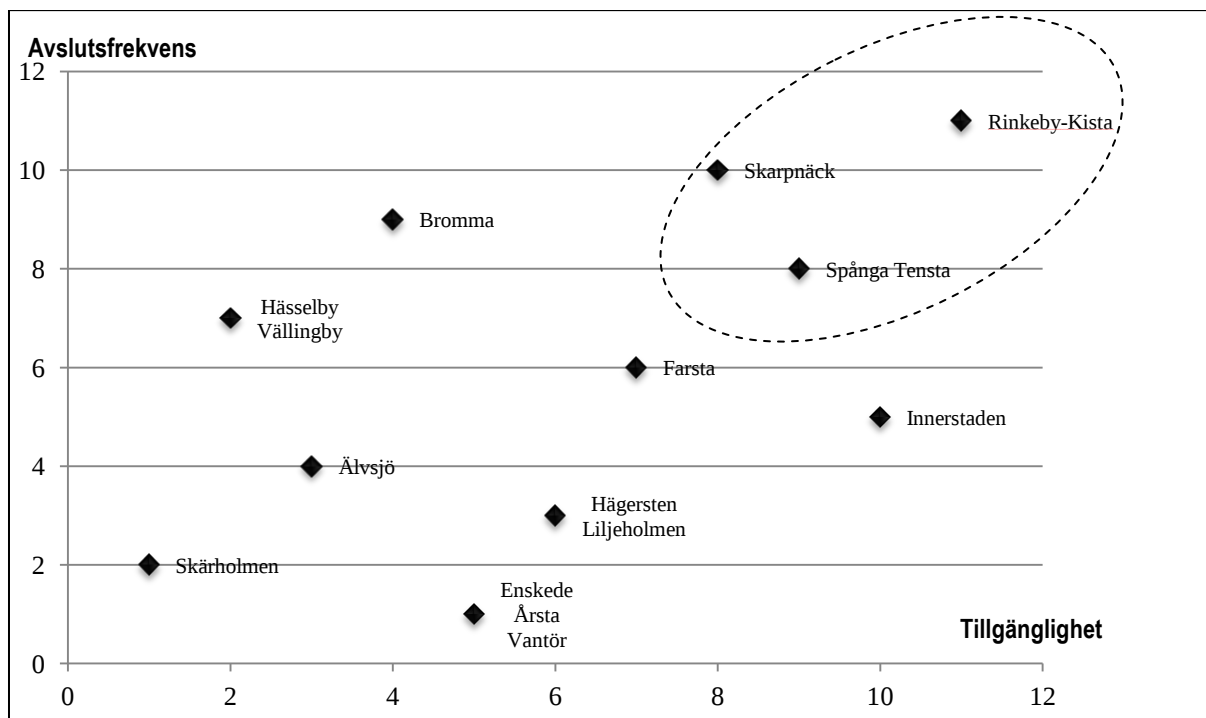
Flera stadsdelsförvaltningar har upprättat ett permanent system med två köer. En kö för personer som är aktuella för socialtjänstens insatser som ges prioritet och en för övriga, lägre prioriterade rådsökanden som får vänta längre. Detta system lämnar utrymme för godtyckliga bedömningar och riskerar att väsentligt åsidosätta den kommunala likabehandlingsprincipen.

- **Bemanning:** På stadsdelsförvaltning finns det i regel endast en budget- och skuldrådgivare och ensamarbete är vanligt förekommande. Erfarenheten visar att köer snabbt uppstår vid semester eller annan frånvaro, vilket gör verksamheten sårbar. Undantagen från denna regel är Hägersten-Liljeholmen och Enskede-Årsta-Vantör som har två respektive tre rådgivare. Innerstadens stadsdelsförvaltningar samarbetar sedan ett antal år tillbaka och har fyra rådgivare som är samlokaliserade på Norrmalm.
- **Statistik:** I staden arbetar budget- och skuldrådgivarna olika avseende hur man statistikför ärendena. Det saknas till exempel en stadsgemensam definition för när ett ärende ska registreras som påbörjad respektive avslutad. Detta medför problem när statistiken från stadsdelsförvaltningarna ska jämföras med varandra.
- **Hög andel ärenden som avslutas i förtid:** Statistiken visar att antalet ärenden som avslutats i förtid uppgår till 25 %, vilket innebär att en betydande andel själva avbryter rådgivningen utan att fullfölja den uppgjorda planen.
- **Ny lagstiftning:** Förändringarna i skuldsaneringslagen som trädde i kraft den 1 juli 2011 innebär: 1) att skuldernas ålder inte ska påverka möjligheten att beviljas skuldsanering 2) att näringsidkare kan söka och beviljas skuldsanering för sina privata skulder. Den nya lagstiftningen väntas innebära att tillströmningen av rådsökanden kommer att öka, vilket riskerar påverka kösituationen negativt.
- **Behov av utökad stadsgemensam samordning:** Utredningen visar att det finns ett behov av utökad stadsgemensam samordning i budget- och skuldrådgivningsfrågor. Rådgivarna fick tidigare ärendestöd, handledning, utbildning med mera av två skuldrådgivningskonsulter på socialförvaltningen. Denna verksamhet var intäktsfinansierad och antalet förvaltningar som tecknade abonnemang skiftade under årens lopp. På grund av vikande efterfrågan avvecklades verksamheten årsskiftet 2007/08. Sedan dess samlas rådgivarna i mindre grupper för att diskutera frågeställningar kopplade till aktuella ärenden. Samtliga rådgivare i staden samlas också till stormöten ett par gånger per år. Stormötena organiseras av rådgivarna själva och ansvaret för dem roterar mellan rådgivarna.

I Göteborg, Malmö, Sundsvall och Uppsala har man givit en central förvaltning ansvaret för den stadsgemensamma samordningen av budget- och skuldrådgivningen. Verksamheten har samlokaliserats och fått en gemensam chef. I dessa kommuner har budget- och skuldrådgivningens uppdrag tydligtgjorts och rådgivningsprocessen definierats.

Utvärdering av modeller för budget- och skuldrådgivningen

I syfte att identifiera effektiva metoder för budget- och skuldrådgivning har utredningen gjort en inbördes rangordning⁷ av stadsdelsförvaltningar avseende *tillgänglighet* och *avslutsfrekvens*. Rangordningen har skett utifrån insamlad ärendestatistik. Med tillgänglighet avses hur lång tid en rådsökande måste vänta för att få träffa en rådgivare. Med avslutsfrekvens avses hur många ärenden som avslutas. Avslutsfrekvens är ett mått på hur många personer som får hjälp av en rådgivare. Resultatet, som åskådliggörs i grafen nedan, visar att Rinkeby-Kista, Spånga-Tensta och Skarpnäck får höga värden.



Utredningen analyserade rådgivningen i stadsdelsförvaltningarna för att identifiera vilka arbetsmetoder som kunde kopplas till de olika utfallen i grafen ovan. Utifrån detta skapades två modeller för budget- och skuldrådgivningen, vidare kallade *modell 1* och *modell 2*.

Beskrivning av modell 1

Verksamheter som arbetar enligt modell 1 hanterar både nya och pågående ärenden huvudsakligen inom ramen för öppen mottagning. Öppen mottagning innebär att de rådsökande kan träffa en rådgivare utan att behöva boka tid och därmed snabbt får råd och stöd. Rådgivningen bygger på hjälp till självhjälp. Endast vid komplexa och tidskrävande ärenden bokas en tid med den rådsökande och eventuellt medföljande tolk eller representant från socialtjänst. Öppen mottagning tillämpas bland annat i Rinkeby-Kista, men även i andra delar av landet.

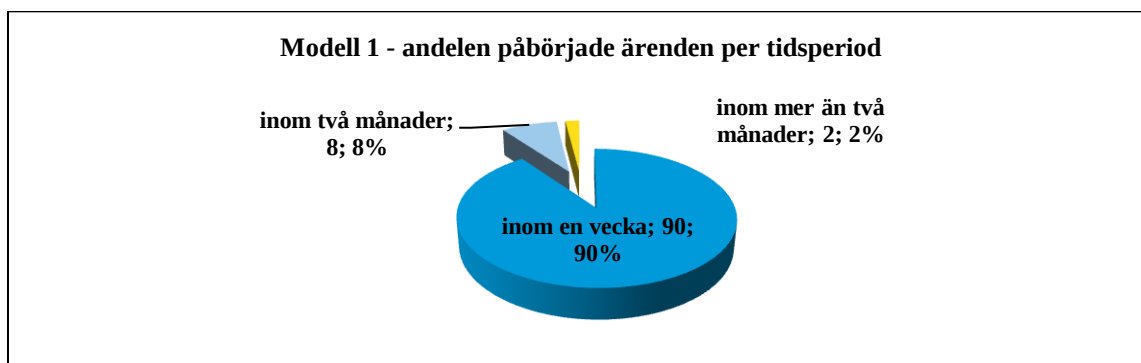
Beskrivning av modell 2

Verksamheter som arbetar enligt modell 2 har inte öppen mottagning. Istället administrerar man nya rådsökanden via två köer; en för prioriterade rådsökanden som är aktuella för socialtjänstens insatser, och en annan för oprioriterade rådsökanden. Vidare kallar man nya rådsökande framförallt per post eller telefon.

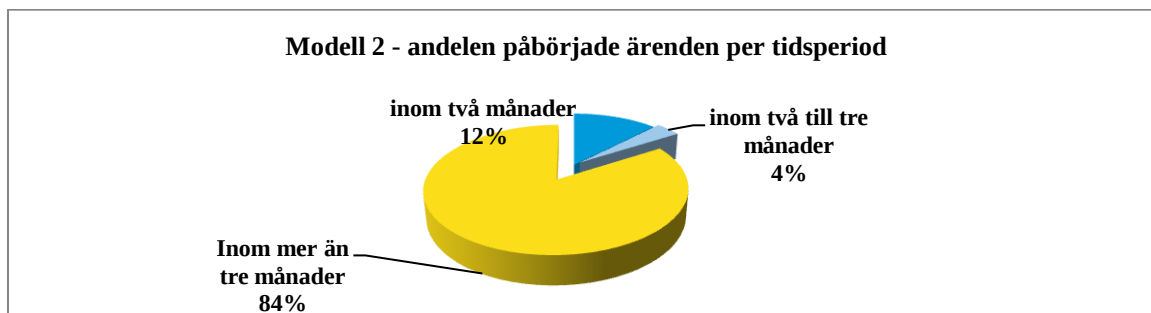
⁷ Stadsdelsförvaltningarna har inbördes rangordnats och poängsatts på en tolvgradig skala, där 12 är det bästa värdet.

Analys av modell 1 och 2

Resultatet nedan visar att modell 1 har bättre tillgängligheten jämfört med modell 2. 89 % av ärendena påbörjas inom sju dagar efter det att den rådsökande först fick träffa en budget- och skuldrådgivare.



I verksamheter som arbetat enligt modell 2 så har 90 % av ärendena fortfarande inte påbörjats två månader efter att de inkom. I stadsdelsförvaltningar som arbetar enligt modell 2 så avbryter fler rådsökande sin rådgivning i förtid, jämfört med rådsökanden i stadsdelsförvaltningar som arbetar enligt modell 1. Orsaken till detta torde vara att en betydande andel rådsökande inte har sökt upp rådgivningen av egen frivilja. Den nödvändiga motivationen att lösa sina skuldproblem saknas. Statistiken visar att cirka 25 % av alla nya ärenden, vilket motsvarar 350 stycken, avbryts i förtid.



Orsaker till modell 1s effektivitet

Utredningen kan konstatera att modell 1s höga effektivitet beror på att rådgivaren i en öppen mottagning kan träffa fler rådsökande, då man har som princip att genomför korta första möten. Målet är att snabbt kunna identifiera enkla respektive mer komplexa nya ärendena. Personer som av någon anledning inte är rätt målgrupp får besked direkt och kan hänvisas till annan myndighet eller instans. Den vägledande rådgivningsprincipen i modell 1 är att rådgivaren ska tillhandahålla hjälp till självhjälp. Detta innebär att den rådsökande i enklare ärendena får ett större eget ansvar att hantera sin situation. Rådgivaren får på så sätt mer tid att arbeta med de komplexa ärendena.

Endast de möten som kräver närvaro av tolk eller socialtjänst bokas in på förhand, annars hanteras alla ärenden inom ramen för den öppna mottagningen. Detta innebär att tiden som går åt att administrera kön samt att kalla rådsökanden till möten, reduceras väsentligt i jämförelse med verksamheter som arbetar enligt modell 2. Vid uteblivna besök så kan rådgivaren träffa

andra rådsökanden som söker stöd via den öppna mottagningen. På så sätt minskas mängden tidsspill.

Vad säger de rådsökande?

I november 2010 genomförde TNS-Sifo en brukarundersökning bland cirka 800 personer som fått råd och stöd från budget- och skuldrådgivningen. 300 personer valde att svara på frågor om rådgivningens tillgänglighet, miljö, resultat samt rådgivarnas professionalitet.

Undersökningen visade att de rådsökande överlag var nöjda med de råd och stöd som de har fått. 72 procent uppgav att de har fått det stöd som de var i behov av. Drygt hälften svarade att deras situation har förbättrats till följd av stödet från budget- och skuldrådgivningen. Rådsökanden med många fordringsägare upplevde sammanställningen av deras skuldsituation som ovärderligt eftersom fordringarna ofta säljs mellan inkassobolagen.

De egenskaper hos rådgivarna som värderades högst av de rådsökande var goda ekonomiska och juridiska kunskaper samt respekt och förståelse för den rådsökandes situation. Drygt två tredjedelar av de svarande uppgav att de fullföljde den plan som de gjorde upp med rådgivaren och 13 procent uppgav att de avbröt. 18 procent svarade inte på frågan. Flera svaranden framhöll att möjligheten till förberedelser inför mötena måste förbättras. Denna synpunkt kom särskilt från rådsökanden som remitterats från socialtjänsten. Man framhöll att en enkel checklista inför det första besöket skulle göra mötet mer effektivt. Flera svarande efterlyste en hjälplinje dit man kan ringa för ”första hjälpen”.

Resultatet från brukarundersökningen visade även att de rådsökanden inte är en homogen grupp, utan individer med olika behov av råd och stöd. Den grupp som är aktuell för olika insatser från socialtjänsten har ett stort behov av löpande stöd från rådgivaren för att hantera sin vardagsekonomi.

Projektmål och projektaktiviteter

Med utgångspunkt från resultaten av projektets utredning så formulerade styrgruppen följande tre projektmål:

1. Tydliggöra uppdraget för stadens budget- och skuldrådgivning.
2. Minska kötiden och öka tillgänglighet för stadens invånare.
3. Utveckla och implementera verktyg till stöd för en effektivare rådgivningsprocess.

I syfte att nå de tre projektmålen beslutade styrgruppen att genomföra följande aktiviteter.

1. Utarbeta förslag på stadsgemensamma riktlinjer
2. Genomföra projektanställningar för minskad kötid
3. Införa öppen mottagning
4. Utveckla och införa e-tjänst
5. Utveckla och införa det nya ärendesystem "Boss"
6. Metodutveckla med hjälp av lean

I följande avsnitt redovisas samtliga projektaktiviteter, deras resultat, respektive förväntade resultat för verksamheten.

Projektaktivitet I: Utarbeta förslag på stadsgemensamma riktlinjer

Projektet har i samarbete med stadens budget- och skuldrådgivare och chefer arbetat fram ett förslag till stadsgemensamma riktlinjer. Syftet med riktlinjerna är att definiera rådgivningens uppdrag i Stockholm stad. Målgruppen för dokumentet är rådgivare, chefer, samarbetspartners samt invånarna.

Arbetet inleddes med en workshop i september 2010 där samtliga budget- och skuldrådgivare deltog. Under workshopen diskuterades förutsättningarna för verksamheten tillsammans med representanter från Konsumentverket. Rådgivare från Sundsvall samt Uppsala berättade om sina verksamheter och arbetsmetoder. Resultatet från workshopen blev ett första utkast till riktlinjer för verksamheten som bearbetades under hösten 2010 och våren 2011. Förslaget överlämnades till stadsledningskontoret i april 2011 och har därefter omarbetats av socialförvaltningen. Det omarbetade förslaget skickades på remiss till stadsdelsförvaltningar i september 2011. Kommunfullmäktige väntas besluta om riktlinjerna under våren 2012.

Resultat

I riktlinjerna föreslås mål för Stockholm stads budget- och skuldrådgivning och hur denna ska effektiviseras och utvecklas för att svara mot lagstiftning och efterfrågan. Riktlinjerna är ett stadsövergripande styrdokument. Genom att tydliggöra stadens budget- och skuldrådgivning vet också invånarna vilken service de kan förvänta sig. Förslaget till riktlinjer innehåller bland annat målen för budget- och skuldrådgivningen, utgångspunkter för arbetet, principer för handläggning, rådgivningsprocessen och målgrupper.

Ett utdrag från riktlinjerna presenteras nedan.

Utdrag från socialförvaltningens förslag till riktlinjer för budget- och skuldrådgivningen

Verksamhetsmål i Stockholm stad

I förslaget till nya riktlinjer för budget- och skuldrådgivningen i Stockholm stad slås följande delmål fast:

- Alla invånare som behöver ska ha god tillgänglighet till budget- och skuldrådgivning.
- Budget och skuldrådgivningen ska erbjuda professionellt råd och stöd.
- Budget- och skuldrådgivningen ska medverka till att förebygga överskuldsättning.
- Budget- och skuldrådgivning ska medverka till att motverka hemlöshet och till att kvalificera personer i boendetrappan till ett eget boende.
- Budget- och skuldrådgivning ska medverka till att minska antalet personer som är beroende av ekonomiskt bistånd.

Utgångspunkter för arbetet

Budget- och skuldrådgivning ska vara en hjälp till självhjälp. Det betyder att den rådsökande själv har ett primärt ansvar för sin ekonomi. Rådgivningen sker på frivillig grund och bygger på en aktiv medverkan från den rådsökande. Rådgivningen utgår från den sökandes behov och förutsättningar. Därmed ges den rådsökande stöd i strävan att få en fungerande hushållsekonomi och ekonomisk rehabilitering.

Principer för handläggningen

Handläggningen av ärenden sker enligt följande principer:

- Arbetet ska bedrivas rättssäkert och med tro på människans resurser. Handläggning ska präglas av respekt för den enskilde.
- Det är viktigt att råd och stöd kan erbjudas inom rimlig tid och väntetiden bör inte överstiga tre månader. Lättillgänglig information om villkor och förutsättningar ska tillhandahållas.
- Om den rådsökande bedöms vara i behov av mer än tio rådgivningstillfällen ska rådgivaren diskutera ärendet med sin chef som i förekommande fall beslutar om ytterligare rådgivning. Med rådgivningstillfällen avses personliga möten. I de fall när den rådsökande har återkommande problem att hantera sin hushållsekonomi bör budget- och skuldrådgivaren uppmana den rådsökande att söka andra råd- och stödinsatser.

Rådgivningsprocessen

Rådgivningsprocessen kan delas in i tio steg:

- Steg 1 - Kartlägg den rådsökandes situation
- Steg 2 - Ta ställning till akuta problem
- Steg 3 - Begär uppgifter om aktuella skulder och uppskov för utredning
- Steg 4 - Gör en ekonomisk översikt
- Steg 5 - Gör bedömning om skuldsaneringslagen kan bli tillämplig
- Steg 6 - Utarbeta en ny budget för hela hushållet
- Steg 7 - Gör ett förslag till skulduppställning
- Steg 8 - Fastslå ny hushållsbudget vid uppställning med borgenärer
- Steg 9 - Utforma alternativa handlingsplaner
- Steg 10 - Erbjud vid behov uppföljningsstöd från budget- och skuldrådgivare eller annan part

Målgrupper

De rådsökande kan delas in i fem målgrupper utifrån deras förmåga att hantera sin hushållsekonomi och sin skuldsituation. Detta påverkar hur stort behovet av råd och stöd från budget- och skuldrådgivaren är.

- Målgrupp A: Endast i behov av en kort informationsinsats
- Målgrupp B: Sköter sin ekonomi och har skulder som härrör enbart från en händelse
- Målgrupp C: Sköter sin hushållsekonomi, men har skulder som härrör från flera tillfällen
- Målgrupp D: Har svårigheter att klara sin löpande hushållsekonomi
- Målgrupp E: Har kaos i sin tillvaro både med ekonomin och socialt

Målgrupperna A, B, C utgör hälften av samtliga ärenden i staden. Målgrupperna D och E utgör andra halvan som i huvudsak består av rådsökanden som är aktuella för insatser från socialtjänst. Enskilda näringsidkare som är en ny kategori personer sedan juli 2011 ingår i alla målgrupper.

Projektaktivitet 2: Genomföra projektanställningar för minskad kötid

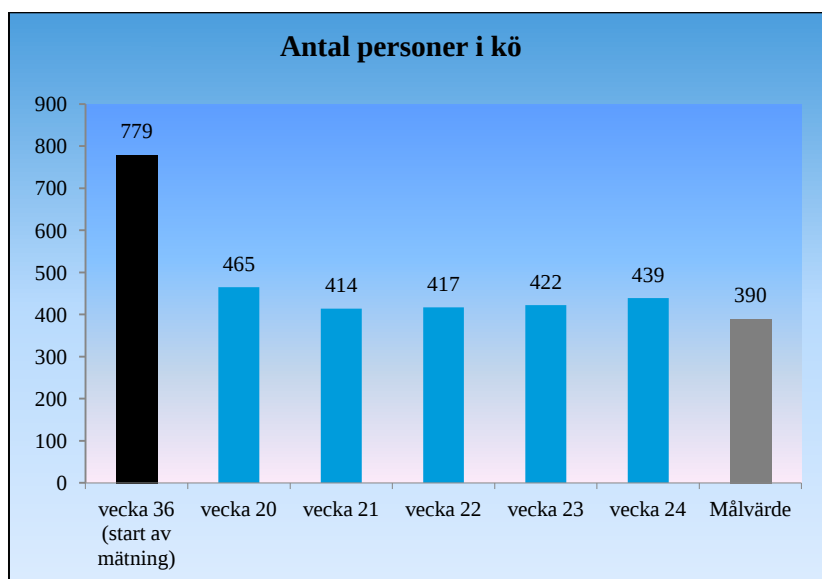
Projektet rekryterade sex rådgivare under våren 2010 i syftet att snabbt minska köerna till verksamheten. Rådgivarna projektanställdes under tolv månader och placerades på de stadsdelsförvaltningarna med längst kötid. De förvaltningar som fick förstärkningen var Bromma, Enskede-Årsta-Vantör, Farsta, Hägersten-Liljeholmen, Hässelby-Vällingby, Skarpnäck, Skärholmen och Älvsjö.

Samtliga nya rådgivare fick en grundutbildning i budget- och skuldrådgivning av Konsumentverket. De har även vid ett antal tillfällen träffat en handledare för att diskutera bemötande och motivationsfrågor.

I samband med förstärkningen så införde projektet i augusti 2010 en standard för mätning av kötid. I mätningarna deltog samtliga stadsdelsförvaltningar, Enheten för hemlösa samt Stiftelsen Hotellhem. Projektledaren sammanställde veckostatistiken i rapporter som distribuerades till samtliga rådgivare, enhetschefer och IoF chefer i staden. Syftet med veckorapporterna var att kunna mäta effekterna av projektets aktiviteter på kötiden. Som slutpunkt för projektets mätningar valdes juni 2011 (vecka 24). Orsaken till att denna tidpunkt valdes var att förändringarna i skuldsaneringslagen ännu inte hade trätt i kraft då, samt att projektanställningarna i huvudsak avslutades då.

Resultat

Projektets mål var att halvera antalet personer i kö från dess att mätningarna inleddes augusti 2010 fram till dess att mätningarna avslutades i juni 2011. Som grafen nedan illustrerar så uppnåddes målet i huvudsak då kön minskade med 45 % från 779 personer till 439 personer.



Efter det att projektets officiella mätning avslutades i juni 2011 så steg kötiden igen, om än långsamt. Ökningen kan tolkas som att det finns ett behov av verksamhetsutveckling för att långsiktig öka genomströmningen av ärenden med bibehållen kvalitet.

Projektets mål var att minska den genomsnittliga kötiden från tretton till tre månader. Detta mål uppnåddes i sin helhet, vilket illustreras i tabellen nedan. Inom flera stadsdelsförvaltningar, minskade kön från över 100 till 0 ärenden i kö. Störst minskning skedde i Hässelby-Vällingby och Skärholmen samt på Hägersten-Liljeholmens vuxenenhet.

Stadsdelsförvaltning	Kötid i antal månader (v. 36, 2010)	Kötid i antal månader (v.24, 2011)	Förändring av kötid
Bromma	12	3	-9
Enskede-Årsta-Vantör	12	0	-12
Farsta	5,5	4,5	-1
Hägersten-Liljeholmen	13	5	-8
Hägersten-Liljeholmen (Vuxen)	32	0	-32
Hässelby-Vällingby	33	10	-23
Innerstaden			
Norrmalm	3,5	2,5	-1
Kungsholmen	3,5	2,5	-1
Södermalm	3,5	3	-0,5
Östermalm	3,5	2,5	-1
Rinkeby-Kista	0	0	0
Skarpnäck	5,5	4	-1,5
Skärholmen	39	1	-38
Spånga-Tensta	1	0	-1
Älvsjö	25	5	-20
Enheten för hemlösa	14,5	9,5	-5
Stiftelsen Hotellhem	0	0	0
GENOMSNIITTLIG VÄNTE- TID I STADEN	13 månader	3 månader	

Kötiden kommer att fortsätta att följas upp genom e-tjänsten visuell styrning. Visuell styrning tas i bruk efter det att projektet avslutas under våren 2012.

Projektaktivitet 3: Införa öppen mottagning

Projektet analyserade öppen mottagning som en metod att minska kö- och handläggningstider och resultatet presenterades i projektets utredning i början av denna rapport. I budgeten för 2012 har kommunfullmäktige beslutat att samtliga stadsdelsförvaltningar ska införa öppen mottagning. Med anledning av detta arrangerade projektet en metodutvecklingsdag i november 2011. Rådgivarna i Rinkeby-Kista, Enskede-Årsta-Vantör och Skärholmen presenterade sina erfarenheter av öppen mottagning och därefter följde en diskussion där samtliga rådgivare deltog. Öppen mottagning har även diskuterats med cheferna för individ och familjeomsorgen samt med enhetschefer med ansvar för budget- och skuldrådgivningen.

Förväntat resultat

Med öppen mottagning förväntas tillgängligheten till rådgivningen förbättras. Både nya och pågående ärenden hanteras inom ramen för mottagningen. Detta innebär att rådsökanden inte behöver boka någon mötestid. Den förväntade kötiden i genomsnitt bör understiga en vecka. Endast de rådsökande som kräver närvaro av tolk, god man eller representant från socialtjänsten

ten har möjlighet att boka tid på förhand. Denna arbetsmetod frigör tid för rådgivaren att arbeta mer med komplexa ärenden.

Projektaktivitet 4: Utveckla och införa ny förbättrad webbsida samt e-tjänsterna guiderummet och visuell styrning

Projektet har genomfört en förstudie för att identifiera fördelarna med en e-tjänst för budget- och skuldrådgivningen. Projektet har beviljats medel från stadens e-tjänstprogram. Arbetet påbörjades under en workshop i september 2010. Rådgivarna fick komma med förslag på hur man skulle kunna förbättra informationen om verksamheten samt utveckla funktionaliteten på webben. En referensgrupp, bestående av fem rådgivare, arbetade sedan vidare med att utveckla ett förslag till e-tjänsten tillsammans med konsultföretaget Abou. Efter avslutad förstudie beviljades projektet ytterligare medel för att utveckla e-tjänsten. Utvecklingsarbetet påbörjades i februari 2011.

E-tjänsten syftar till att höja servicenivån till de rådsökande och effektivisera ärendeadministrationen. Den kommer att bestå av tre delar:

- *En förbättrad webbsida* med tydlig information om rådgivningen. Webbsidan innehåller också checklistor med information om hur de rådsökande ska förbereda sig för mötet med rådgivaren. Den förbättrade webbsidan togs i drift i oktober 2011.
- Ett interaktivt *guiderum* där de rådsökande får information utifrån sin specifika situation. Guiderummet planeras att driftsättas efter sommaren 2012. Guiderummet planeras få en chattfunktion under 2013.
- *Visuell styrning* ger både rådgivaren och cheferna en bild över ärendeflödet. Till exempel antal ärenden i kö, antal pågående ärenden samt genomsnittlig handläggningstid. Visuell styrning planeras att driftsättas i april 2012.

Guiderummet

E-tjänsten guiderummet ska fungera som budget- och skuldrådgivningens förlängda arm på webben. Guiderummet ger situationsanpassad guidning och information till de rådsökande samt samarbetspartners, till exempel inom socialtjänsten. Den rådsökande får information om hur de ska förbereda sig för mötet med rådgivaren och tips vad de kan göra mellan mötena. Om samtliga rådsökanden uppmanas att gå igenom guiderummet så ökar sannolikheten att det är rätt personer som kommer och att de är bättre förberedda. Detta frigör tid för verksamheten.

I guiderummet kommer också de rådsökande att få möjligheten att chatta med rådgivare.



Bild 1: Guiderummet

Förväntat resultat

Sammanfattningsvis så är nyttan med guiderummet att det:

- Tydliggör förväntningar för vad rådgivningen innebär.
- Ger en guide till de vanligaste ekonomiska problemen och vad den enskilde själv kan göra i ett första steg.
- Ger information om "checklista" till första mötet, rådgivaren kan hänvisa till guiden innan första mötet.
- Fler korrekta interna hänvisningar av ärenden.
- Bättre egen hjälp till målgrupp A, B, C som får hjälp till självhjälp genom guiden.
- Fler rådsökande kommer förberedda till första mötet.
- Fler "rätta ärenden" in i processen.

I texttrutan nedan kvantifieras den teoretiska tidsbesparingen som e-tjänsten leder till. Kvantifieringarna bygger på ärendestatistik som samlats in av projektet.

Varje år avslutas cirka 1 400 ärenden. Varje ärende tar igenomsnitt 8-10 möten och cirka 30 timmar i effektiv tid, från första kontakt till avslut. Dessa 30 timmar utgörs av tid för möten och olika typ av förberedelser och ärendeadministration, till exempel förberedelse för möten, kontakt med fordringsägare, kartläggning och insamling av skulder och inkomster/utgifter, registrera uppgifter i ärendehanteringssystem, skriva fullmakter m.m.

Ett ärende som avbryts antas i genomsnitt ta cirka 5 möten, vilket motsvarar cirka 15 timmar per ärende i effektiv tid. Guiderummet kommer att leda till färre "felaktiga" ärenden uppstår, inom lean kallat *failure demand*, på grund av felaktiga förväntningar om rådgivningen. Idag avbryts 26 % av alla ärenden, dvs. 367 stycken. Dessa bedöms kunna undvikas tack vare e-tjänsten. Totalt innebär detta en tidsbesparing på cirka 5 500 timmar per år (15 timmar x 367 ärenden). Vidare innebär guiderummet att de rådsökande kommer bättre förberedda till mötena. Detta innebär en total tidsbesparing på cirka 1 000 timmar (50 % är ärenden i målgrupp A, B, C x 1400 ärenden x 1,5 timmes tidsbesparing per ärende).

Totalt kan e-tjänsten leda till en teoretisk besparing på cirka 6 500 timmar per år. Denna tid kan frigöras till ytterligare rådgivning i svåra ärendena eller till att ta emot fler rådsökande

Guiderummet kommer även att användas av andra verksamheter i staden. Bland annat kommer Stockholm Business Regions e-tjänst "e-lots" att använda sig av ett guiderum liksom stadens ungdomsmottagningar.

Visuell styrning

E-tjänsten visuell styrning kommer att ersätta den manuella hanteringen av kölistor i pärmar. Rådgivaren kommer istället att registrera ärenden via ett webbformulär. Detta ger en möjlighet för rådgivare och chefer att följa ärendeflödet i realtid.

Visuell styrning kommer att ge en överblick av det dagliga arbetet och gör det enklare att identifiera avvikelser i processen, till exempel när ett ärende överstiger tio rådgivningstillfällen. Vidare illustreras ärendebelastning och verksamheten ges möjlighet att följa upp målen i riktlinjerna.



Bild 2: Visuell styrning.

Förväntat resultat

Sammanfattningsvis så är nyttan med visuell styrning att den:

- Gör statistiken blir mer tillförlitlig.
- Ger en bra överblick över ärendehanteringens
 - Inkommande, pågående och avslutade (i realtid)
- Visualiserar avvikelser och flaskhalsar i processen. De blå fiskarna i bilden ovan är ärenden som följer den önskade processen, de röda och gula är avvikelser.
- Följer upp mot interna mål, till exempel målen i stadens riktlinjer.

I textrutan nedan kvantifieras den teoretiska tidsbesparingen som e-tjänsten leder till (kvantifieringarna bygger på ärendestatistik som samlats in av projektet).

Idag lägger varje stadsdelsförvaltning cirka 2 timmar per månad för att rapportera statistik om köer, pågående ärende, avslutade ärenden med mera. När e-tjänsten visuell styrning integreras med ärendehanteringssystemet Boss kommer en tidsbesparing på 1,5 timme och enhet/förvaltning att hämtas hem tack vare att sammanställningen sker helt automatiskt.

Visuell styrning används även av förnyelseavdelningen på stadsledningskontoret i ett pilotprojekt under våren 2012.

Projektaktivitet 5: Införa det nya ärendehanteringssystemet Boss

Projektet har driftsatt ett nytt ärendehanteringssystem för budget- och skuldrådgivningen, kallat Boss. Boss är en förkortning för *budget- och skuldsaneringssystem*. Systemet är utvecklat för den kommunala budget- och skuldrådgivningen på uppdrag av Konsumentverket och ersätter det tidigare HEP systemet. Boss beräknas tas i drift under våren 2012.

Förväntat resultat

Sammanfattningsvis så är nyttan med Boss att:

- Inmatningen av ärendedata förenklas.
- Bättre funktionalitet för sammanställning av ärendedata.
- Stadsgemensam databas innebär snabbare och enklare jämförelse mellan stadsdelsförvaltningarna.
- Mer tillförlitlig ärendestatistik.

Projektet har beviljats medel från e-tjänstprogrammet för att integrera Boss med e-tjänsten visuell styrning. Med en integration försvinner den manuella inmatningen av köstatistik, som istället hämtas automatiskt från Boss.

Projektaktivitet 6: Metodutveckla med hjälp av lean

Projektet har använt leanmetodiken för att utveckla budget- och skuldrådgivningens arbetsmetoder. Leanprojektet har genomförts som ett pilotprojekt i Hässelby-Vällingby samt i innerstaden och resultatet har dokumenterats. Arbetet har tagit sin utgångspunkt i rådgivarnas erfarenheter men också från de stadsgemensamma riktlinjerna, e-tjänsten samt kravet på ”öppen mottagning” i enlighet med budget 2012.

Förväntat resultat

Syftet med leanprojektet var att:

- Identifiera och analysera nuvarande arbetsprocesser och utmaningar i verksamheten.
- Utveckla och förbättra rådgivningsprocessen.
- Ta fram en övergripande handlingsplan.

Eftersom rådgivarna handlägger ärendena på lite olika sätt, så saknas det idag en gemensam rådgivningsprocess. Leanprojektet har därför utvecklat ett förslag till en standardiserad rådgivningsprocess. Flödet i rådgivningsprocessen består av tolv steg. Till varje steg kopplas ett antal aktiviteter och beslutspunkter. Processen sammanfattas i bilaga 1.

Rådgivarna i innerstaden och Hässelby-Vällingby har nu en rutin för att arbeta med ständiga förbättringar. En gång per vecka går de tillsammans igenom sina förbättringsförslag.

Rådgivarna kommer under hösten 2012 att utveckla en rad mallar till stöd för att tydligare definiera rådgivningsarbetet. Samtliga rådgivare i staden kommer att delta i detta utvecklingsarbete, liksom enhetscheferna i innerstaden och Hässelby-Vällingby.

Ekonomisk redovisning

Projektets totala budget om 7,2 mnkr har underskridits med cirka 987 915 SEK. För en detaljerad redogörelse se bilaga 2.

Förbrukade medel 2009-2012

2009	150 714
2010	2 139 126
2011	3 322 245
2012 (prognos)	600 000
Totalt förbrukade medel 2009-2012 (prognos)	6 212 085
Totalt beviljade medel	7 200 000
Kvarstående medel (prognos)	987 915

I tillägg till detta så har 3,05 mnkr beviljats till och med 31 mars 2012 från e-tjänstprogrammet för utvecklingen av e-tjänsten samt driftsättningen av ärendehanteringssystemet. Medlen från e-tjänstprogrammet kommer att förbrukas i sin helhet.

Öppna frågor

Projektets styrgrupp kan slutligen konstatera att det finns ett betydande behov av fortsatt verksamhetsuppföljning och metodutveckling. Följande öppna frågor har identifierats i samråd med stadens budget- och skuldrådgivare:

- **Utveckling och uppföljning av riktlinjerna.**
Socialförvaltningens förslag till riktlinjerna måste kontinuerligt ses över och uppdateras för att svara mot förändringar av stadens mål, efterfrågan, ny lagstiftning m.m.
- **Effektiv process för utveckling och implementering av stadsgemensamma arbetsmetoder.**
Erfarenheterna från projektet visar att det finns behov av stadsgemensam styrning för att uppnå en effektiv metodutveckling.
- **Uppföljning av kösituationen.**
E-tjänsten visuell styrning kommer att ersätta manuell insamling och sammanställning av köstatistik som har genomförts under projektiden. För att köstatistiken ska vara tillförlitlig måste man säkerställa att den registreras kontinuerligt.
- **Gemensamma definitioner för ärenderegistrering i Boss.**
I staden arbetar budget- och skuldrådgivarna olika avseende hur man statistikför ärenden. Det saknas till exempel en stadsgemensam definition för när ett ärende ska registreras som påbörjad respektive avslutad. Detta medför problem när statistiken från stadsdelsförvaltningarna ska jämföras med varandra. För att undvika detta bör man utarbeta gemensamma definitioner för hur ärenden ska registreras i Boss.
- **Gemensamma regler för dokumentation**
I staden arbetar budget- och skuldrådgivarna olika avseende hur journalföring och dokumentation av ärenden. Det saknas till exempel en stadsgemensam definition för hur de

ärenden som hanteras via öppen mottagning ska dokumenteras. För att undvika detta bör man utarbeta gemensamma regler för ärendedokumentation.

Styrgruppen föreslår slutligen att staden bör överväga att öka den stadsgemensamma styrningen och samordningen genom att uppdra till en nämnd att ansvara för dessa frågor. Under projektiden har Rinkeby-Kista haft ett stadsgemensamt ansvar för utvecklingen och driftsättningen av Boss och e-tjänsterna. Socialförvaltningen har på uppdrag av stadsledningskontoret övertagit ansvaret för IT frågorna från och med slutet av februari 2012.

I avvaktan vidare beslut om stadsgemensam styrning och samordning kommer styrgruppen under 2012 att fortsätta träffas. Sammankallande är stadsledningskontorets förnyelseavdelning. Syftet är att bibehålla, under projektet, upprättad samordning.

Förteckning över projektdokument

Följande projektdokument finns samlade på projektets samverkansyta:

<http://rinkebykista.intranat.stockholm.se/Pages/WorkspaceGroup.aspx?id=396503>.

- Mötesanteckningar styrgruppsmöten januari 2010-mars 2012
- Statistik vecka 24, 2011
- Projektets förslag till riktlinjer
- Socialförvaltningens förslag till riktlinjer
- Ansökan e-tjänstprogrammet
- Nyttokalkyl e-tjänst
- Brukarundersökning
- Slutrapport Leanprojekt, Budget- och skuldrådgivning
- Överlämning IT frågor för budget- och skuldrådgivningen

Bilaga I: Rådgivningsprocessen enligt leanprojektet

Processteg	Beskrivning av processteg	Aktiviteter	Kommentar
Identifiera behov av budget- och skuldrådgivning	Rådgivningsprocessen initieras i och med att ett behov har identifierats av den rådsökande eller annan extern part till den rådsökande.	Rådsökande eller extern part ringer budget- och skuldrådgivaren.	Extern part kan omfatta socialsekreterare, god man, kurator, mottagningsgrupp vid ekonomiskt bistånd, socialpsykiatri etc.
1. Rådgivare kartlägger den rådsökande & dess situation	Vi det första samtalet påbörjar rådgivaren sin kartläggning av den rådsökande.	1a. Informera rådsökande om vilka råd och stöd som tillhandahålls av BuS 1b. Kartläggning av problem/lämplighetsbedömning (enligt mall som visar på att rådsökande har adekvat sakfråga). 1c. Kartläggning av akuta problem (enligt mall för att verifiera). 1d. Målgruppsanalys 1e. Mognadsbedömning/motivationsbedömning 1f. Om förutsättningar är uppfyllda för att den rådsökande ska kunna gå vidare till nästa steg boka in möte 1. 1g. Bedöm om ärende/ rådsökande bör prioriteras (följ prioriteringsmall). 1h. Initial "att göra", som innebär att be den rådsökande att ta med dokument enligt mall för respektive målgrupp.	
2. Rådsökande hänvisas till rätt instans	Rådgivaren hänvisar den rådsökande till rätt instans om denne kommit fel eller missuppfattat den hjälp rådgivningen kan erbjuda.	2a. Bedöm vilket stöd som lämpar sig för den rådsökande och hänvisa vidare till rätt instans.	Kan exempelvis vara socialtjänsten då individen exempelvis inte av egen fri vilja sökt BuS, inte är tillräckligt mogen/mottaglig/motiverad eller om individen inte uppfyller kriterierna för att få BuS men trots detta vill ha det kan denne hänvisas till öppen mottagning. Individer som har problem av enklare karaktär bör hänvisas till öppen mottagning.
3. Rådgivare hanterar akuta problem	Rådgivaren identifierar de skulder som är mest akuta/ eller om det finns skulder som är akuta och som måste hanteras för att den rådsökande inte ska försättas i svår situation.	3a. Genomgång av förväntningar för rådgivning 3b. Identifiera akuta skulder (checklista). 3c. Bedöm behov av fullmakt. 3d. Ta kontakt med samarbetspartners såsom socialsekreterare, goda män, vården o dyl. Detta innebär att rådgivaren tar reda på vilka andra handläggare som hanterat den rådsökande och i vilka ärenden. 3e. Upprätta "att göra", en handlingsplan som varierar i sin omfattning beroende av vilken målgrupp som är aktuell. Denna ska utgå ifrån en standardiserad mall. 3f. Bedöm om förutsättningar är uppfyllda för att den rådsökande ska kunna gå vidare till nästa steg.	Att hitta former för stoppa fortsatt skuldsättning ingår som en aktivitet och görs fortlöpande genom hela rådgivningsprocessen.

4. Rådgivare skapar ekonomisk översikt	Sammanställning av helheten, omfattar uppgifter idag och framöver som är kända för individen.	4a. Inkomstöversikt nuläge 4b. Inkomstöversikt framgent (framtida intäkter) 4c. Utgiftsöversikt nuläge 4d. Utgiftsöversikt framgent 4e. Skuldöversikt (finansinstitut, pantsättning, privata, borgensåtaganden) 4f. Begär in uppgifter från fordringsägare för att skapa skuldöversikt. Även detta hanteras olika beroende på vilken målgrupp som är aktuell. 4g. Identifiera orsak/historik till skuldsättning enligt mall. 4h. Undersök hur/om vardagsekonomin fungerar.	
5. Rådgivare gör ekonomisk prognos	Detta processsteg omfattar sammanställning av uppgifter för att definiera ett önskat läge för den rådsökandes ekonomi.	5a. Ta fram prognos över ekonomin framöver 5b. Ta fram hushållsbudget enligt önskat läge och prognostiserade förutsättningar 5c. Gör preliminär bedömning om skuldsaneringslagen är tillämplig (genomgång av formella lagkrav avseende insolvens och skälighet).	
6. Ansökan om skuldsanering	Ansökan avseende skuldsanering sker då formkraven/kriterierna enligt KFM är uppfyllda.	6a. Gå igenom skuldsaneringsförfarandet 6b. Ta fram underlag för ansökan (checklista som omfattar ex: personbevis, personligt brev och andra relevanta bilagor). 6c. Fyll i ansökan 6d. Stöd vid eventuellt kompletteringskrav/överklagan	
Skuldsanering	Omfattar hela skuldsaneringsförfarandet med ingående betalningsplan för fem år framåt i tiden.	Anpassa hushållsbudgeten efter tilldelad betalningsplan Löpande stöd vid avbetalningar (hjälp att ta reda på/hålla koll på exempelvis vilket kontonummer, OCR-nr, företag etc.) Stöd vid begäran om omprövning av betalningsplanen.	Beroende på vad KFM bedömer är skäligt upprättar de en anpassad avbetalningsplan. Rådgivaren anpassar därefter hushållsbudgeten för den rådsökande.
7. Förslag till skulduppörelse	En formell ansökan sker enligt de blanketter som finns tillgängliga.	7a. Identifiera fordringsägare relevanta för skulduppörelse 7b. Upprätta plan för betalningsutrymme 7c. Upprätta förslag till skulduppörelse för utvalda fordringsägare (enl. mall) 7d. Stöd vid kompletteringskrav av ansökan	Ansökan kan exempelvis omfatta förslag såsom avbetalningsplan, räntefrysning, saneringslån eller ackordsuppörelse.
8. Upprätta reviderad hushållsbudget	Budgeten anpassas till den betalningsplan som fastslagits av KFM då skuldsanering har godkänts eller fordringsägare accepterat en eventuell skulduppörelse.	8a. Anpassa hushållsbudgeten efter överenskommen betalningsplan	

9. Utforma alternativa handlingsplaner	Utforma alternativa handlingsplaner då skuldsaneringsansökan inte beviljats eller skulduppgörelse inte godkänts.	9a. Se över alternativa lösningar 9b. Ansök om ev temporära lösningar hos fordringsägare 9c. Stöd rådsökande vi ev. utmätning	Detta steg är relevant om rådsökande fått avslag på/vill ej ha skuldsanering eller ansökan om skulduppgörelse. Rådgivaren föreslår alltid detta steg men tar hänsyn till om rådsökanden ej vill (leder till utmätning) eller vill följa sin hus'hållsbgt) och går då vidare och erbjuder uppföljningsstöd om så önskas.
10. Bedöm behov av uppföljningsstöd	Bedömning av fortsatt stöd inom ramen för det som omfattar kommunens budget – och skuldrådgivning.	10a. Bedöm behov för att rådsökande exempelvis ska kunna följa betalningsplan, handlingsplan eller hushållsbudget. 10b. Stöd rådsökande om denne vill ompröva skuldsaneringsansökan.	
11. Upprätta uppföljningsplan	Upprätta uppföljningsplan som beskriver fortsatt behov och hur stödet ska fördelas över tid samt hur ansvaret fördelas mellan rådgivare och rådsökande.	11a. Ta fram en uppföljningsplan och definiera behovet av stöd till rådsökande. 11b. Definiera avslutet för rådgivningen i planen.	Om stödet inte längre omfattar rådgivarens fackkompetens bör rådgivningen avslutas.
12. Genomför uppföljningsstöd enl. plan	Genomför uppföljning enligt den plan som upprättats.	12a. Genomför rådgivningen enligt den plan som tagits fram.	
Avsluta ärende	Rådgivningsprocessen kan avslutas då: - Rådsökande ej längre är i behov av stöd - Lösning har uppnåtts i ärendet - Skuldsanering har inletts - Rådsökande upphör att komma och dyker inte upp efter 3 månader.	• Arkivering.	