



RAPPORT 2013:5

Hemtjänst - införandet av ett nytt arbetssätt med kunden i centrum

Ett arbetssätt baserat på kunskap, kundernas behov och syftet med verksamheten

Författare: Åsa Swan, Madeleine Blusi



Kommunförbundet
FoU Västernorrland

Hemtjänst - införandet av ett nytt arbetssätt med kunden i centrum

Rapport 2013:5

Kommunförbundet; FoU Västernorrland
Gånsviksvägen 4
Box 3014
871 03 Härnösand
Tfn: 0611-55 78 50
E-post: info@kfvn.se

Tryck: Hemströms Tryckeri
Illustration: Kristin Eriksson
ISSN: 1653-2414
ISBN: 978-91-85613-75-5

Förord

Genom ett framgångsrikt förebyggande arbete och ett rehabiliterande arbetssätt behåller fler människor sin självständighet och sitt oberoende. Det är det bästa för den enskilde men även för kommunens budget. Traditionell budgetstyrning fokuserar inte på att minska inflödet av människor med behov, inte heller på att hjälpa människor att minska sitt hjälpbehov. Genom att dra bort resurser minskas bara människors rätt att få sina behov tillgodosedda utan att organisationens kapacitet har utmanats och trimmats.

Arbetet i Skönsmons hemtjänstgrupp har pågått sedan våren 2012, först som experiment för att sedan under hösten 2012 införa arbetssättet i hela hemtjänstgruppen. Det är med stort intresse vi tagit del av resultaten från Skönsmon. På vägen har vi lärt oss vilka svårigheter det är att få arbetet att omfatta hela processen samt att omsätta det till framgångsrikt ledningsarbete och ledarskap. Det hänger på vårt *tänkande*.

I första rapporten från Skönsmon konstaterade vi att innan något utvecklingsarbete kan starta så måste vi veta mer om kundens situation, vad den har för behov och vilka förväntningar som finns. Genom att tillsammans konstatera vad som är normal variation kan vi skapa ett system som inte reagerar på udda företeelser eller enstaka avvikelser. Först då börjar vi få förutsättningarna att utföra excellent hemtjänst.

”Ledningens tänkande är avgörande för organisationens prestation. I en mening sammanfattas hela vår ansats med försöket i Skönsmons hemtjänstgrupp. Vi vill tydliggöra och påminna oss själva om att det vi tänker om vårt uppdrag, våra medarbetare och vår organisation påverkar vårt agerande, vårt val av aktiviteter och satsningar, vilka frågor vi ställer till chefer och medarbetare, vad vi väljer att följa upp och vad vi väljer att kommunicera in i organisation och till omvärlden.”

Sundsvall i augusti 2013

Torbjörn Stark, socialdirektör

Karin Holmin, affärsområdeschef Sundsvalls hemtjänst

Helene Ersson, enhetschef Strategienheten

Sammanfattning

En hemtjänstgrupp i Sundsvalls kommun har utvecklat ett nytt arbetssätt för att bättre kunna möta kundernas behov. Efter att det nya arbetssättet prövats i mindre skala implementerades det så småningom till hela hemtjänstgruppen. Efter implementeringen har stora förändringar skett.

Kontinuiteten har förbättrats och numera känner kunder och personal varandra. Nya mått har tagits fram så att arbetet kan följas upp och förbättras. Hemtjänstpersonalen får själva ta ansvar för helheten. De rekryterar vikarier, planerar arbetet med dagsschema och personalschema, och har möjlighet att planera om vid förändringar som till exempel när någon kund åker till, eller kommer hem från, sjukhuset.

Utvecklingsarbetet ledde också till insikten att hela organisationen måste stödja lärande och innovationsarbete i hemtjänsten för att nya arbetsmetoder skall komma till fullgod nytta. Slutsatser som drogs var att kontrollen av medarbetarna och det arbete de utför behöver ersättas av tillit och lyhördhet. För att utveckla kvaliteten och påverka kostnaderna inom hemtjänsten borde ledningen lyssna på medarbetarna och åtgärda problem som finns i systemet, som hindrar medarbetarna från att leverera hemtjänst med bra kvalitet. En vanlig metod för att effektivisera hemtjänsten är att dra ner på personal vilket påverkar organisationens förmåga att tillgodose kundernas behov på ett negativt sätt. En förutsättning för att kunna leverera hemtjänst med bra kvalitet och god lönsamhet är att utgå från kunskap, kundernas behov och syftet med verksamheten.

Innehållsförteckning

FÖRORD	3
SAMMANFATTNING	5
BEGREPPSFÖRKLARINGAR	8
BAKGRUND	11
INLEDNING	13
<i>Dåliga på att leverera det kunderna tycker är viktigt</i>	14
<i>Slöserier</i>	14
<i>Systemet behöver förändras</i>	15
SYFTE	15
METOD	16
TILLVÄGÅNGSSÄTT	16
<i>Resurseffektivitet kontra flödeseffektivitet</i>	18
ORGANISATORISKT LÄRANDE	19
<i>Lärandemöten</i>	19
<i>Handledning till områdeschefen</i>	20
<i>Måttgruppen</i>	20
FRAMTAGANDET AV NYTT ARBETSSÄTT	21
NYA ARBETSPRINCIPER	22
PRIORITERING AV UTVECKLINGSOMRÅDEN	23
1. <i>Schemaplanering</i>	24
2. <i>Dagsplanering</i>	26
3. <i>Praktisk hjälp/stöd</i>	28
4. <i>Färre vikarier</i>	30
5. <i>Informationsöverföring</i>	31
6. <i>Ta fram nya mått</i>	33
NYA MÅTT	34
PERSONALKONTINUITET	34
VIKARIER	36
KUNDNÖJDHET	38
TRYGGHETSLARM	39
KORTTIDSFRÅNVARO	42
TID FÖR ATT UTFÖRA HJÄLP/STÖD	42
INDIVIDUELL VARIATION – OMVÅRDADSHISTORIK	43
<i>Totalkostnaden - kostnader i det nya systemet jämfört med</i> <i>kostnader i det gamla</i>	44
HELHETSSYN OCH ORGANISATORISKT LÄRANDE	46
FÖRÄNDRADE ROLLER	46
<i>Medarbetarna</i>	46
<i>Områdeschef</i>	47
VAD ÄR MENINGEN MED OLIKA TIDER?	49
BUDGET PÅ NYTT SÄTT	50
<i>Finns det bättre sätt att använda hemtjänstens resurser?</i>	51
<i>Optimera flödet från det behovet uppstår tills hjälpen kommer</i>	52

INFÖRANDE AV DET NYA ARBETSSÄTTET	54
<i>Vad tyckte kunderna?</i>	56
<i>Vad tyckte medarbetarna?</i>	56
<i>Jämförelse före och efter införandet av nytt arbetssätt</i>	57
DISKUSSION.....	58
<i>På ett år har det skett stora förändringar</i>	58
<i>Hela organisationen måste involveras i framtagandet av nya arbetsmetoder</i>	58
<i>Det traditionella systemet motverkar kvalitet</i>	59
<i>Ekonomistyrning, kontroll och personal-</i>	59
<i>neddragningar gör inte organisationen effektivare.....</i>	59
<i>Utmaning att släppa kontrollen.....</i>	60
<i>Kundens perspektiv som utgångspunkt</i>	60
SLUTSATSER	62
<i>Hela organisationen måsta ha kundernas behov som utgångspunkt.....</i>	62
<i>Traditionell budgetstyrning leder inte till effektivitet</i>	62
<i>Tillit i stället för kontroll.....</i>	62
<i>Ledning och styrning ska baseras på kunskap</i>	62
REFERENSER	63

Begreppsförklaringar

I rapporten förekommer en mängd olika begrepp. En del av begreppen kan i olika sammanhang ha olika innebörd. I denna rapport har begreppen den innebörd som anges nedan.

Avgiftsenheten – enhet inom Socialtjänsten som beräknar kostnader och fakturerar socialtjänstens kunder.

Efterfrågan – de krav kunderna ställer på systemet och hur frekventa dessa krav är.

Handläggningsenheten – enhet inom Socialtjänsten som arbetar med bedömning av behov och fattar beslut om insatser inom äldreomsorgen och inom omsorg om funktionshindrade.

Hjälp/stöd- uttrycket används som benämning för det arbete som hemtjänstpersonalen utför hemma hos kunden och illustrerar att det ibland handlar om att utföra sysslor *åt* kunden och ibland *stötta* kunden så att denne kan utföra sysslorna *själv*.

Icke värdeskapande - något som, ur kundens perspektiv, inte gjorts rätt eller inte gjorts alls.

Kund - begreppet kund används med utgångspunkt i att kundorientering anses vara den mest grundläggande av kvalitetsutvecklingens värderingar. Den säger att organisationens syfte ska vara att tillfredsställa kunden. Kunden är den för vilken organisationens arbete utförs. En värdering som inte har något med kommersialism att göra utan som innebär att man ska anstränga sig för att tillfredsställa den man arbetar för. På engelska talar man om public services där ordet *service* talar om att det finns en kund eftersom det kommer från *serve* som i sin tur härstammar från det franska *servir*: att betjäna. Det innebär att tjänster inte kan existera om man inte har någon som man tjänar och de som man tjänar kallas kunder i kvalitetsterminologi. Ordet kund kommer ursprungligen från det tyska *Kunde* och betydelsen var bekantskap, det vill säga någon man kände personligen vilket visar på relationernas betydelse (Lagrosen, 2011).

Ledningen - används i texten både för att beskriva socialtjänstens ledning och äldreomsorgens ledning som är en del av socialtjänstens ledning. Vilken av dessa som avses i texten framgår av respektive sammanhang.

Lärandemöten – Möten där olika ”nyckelpersoner” regelbundet bjudits in för att ta del av resultaten av utvecklingsarbetet, lära sig metoden (systemsynsätt enligt Vanguardmetoden) och förstå kundens väg i systemet för att möjliggöra ett organisatoriskt lärande.

Organisation – organisation eller organisationen används både i betydelsen socialtjänstens ”upplägg” av verksamheten och mer konkret, den samverkan som sker mellan medarbetare i socialtjänsten med utgångspunkt i gemensamma intressen, det vill säga syftet med socialtjänstens verksamhet. Ordet används även som subjekt och avser då hemtjänsten. Vilken av betydelserna som avses i texten framgår av respektive sammanhang.

Pilotgruppen - Nio medarbetare i hemtjänsten i Skönsmon som utförde utvecklingsarbetet och arbetade fram det nya arbetssättet med början i det geografiska området Kuben. Samtliga arbetade som undersköterska eller vårdbiträde. De fungerade även som handledare vid implementeringen av arbetssättet i de två övriga geografiska områdena Östermalm och Skönsmon.

RoP – Resurs och planeringsenheten, enhet inom socialtjänsten som administrerar vikariehantering och tar emot och verkställer vikariebeställningar från verksamheterna inom Socialtjänsten.

Skönsmons hemtjänst – är ett av 18 hemtjänstområden i Sundsvalls kommuns hemtjänst i egen regi. Personalen är sen maj 2012 fördelade på tre arbetslag som verkställer beslutade hemtjänstinsatser i de geografiska områdena Kuben, Östermalm och Skönsmon. Hemsjukvård ingår inte i hemtjänstens uppdrag.

Slöserier - arbetsuppgifter i en verksamhet som förbrukar resurser utan att tillföra något värde för kunden.

SOT – Service och teknikförvaltningen, som är kommunens serviceorganisation för bland annat fastigheter, fordon, lönehantering, kost och städ.

Styrdiagram – ett grafiskt hjälpmedel för att finna orsaker till variationer i olika typer av processer, som till exempel tillverkningsprocesser, administrativa processer, tjänsteprocesser och ekonomiska processer. I diagrammet finns en övre och en undre gräns samt en medelvärdeslinje, beräknad på medelvärdet av observationerna. Värderna som ligger utanför styrgränserna ger information om att processen kan ligga utanför de normala gränserna för processens variation.

Systembegränsning – komponenter som försvårar arbetet kallas systembegränsningar, exempelvis organisationsstruktur och arbetsorganisation, mål, planer, mätningar, uppföljning, ekonomisystem, IT-system, normer och värderingar.

Vanguard-metoden – metoden är en översättning av lean till tjänste- och servicesektorn. Genom metoden lär man sig att förstå organisationen som ett system utifrån och in (från kundens perspektiv i första hand och

inte organisationens) och kan då lättare definiera och åtgärda slöserier och kvalitetsbrister som beror på vårt sätt att organisera.

Vi – ordet vi används där vi som genomfört projektet uttrycker våra erfarenheter, tankar och slutsatser. Innefattar undersköterskor, vårdbiträden och områdeschef i hemtjänsten i Skönsmon.

Värdeskapande - sådant som är viktigt för kunden, ur dennes perspektiv. Den nytta kunden har, av den hjälp/det stöd vi ger.

Bakgrund

Det arbete och de processer som beskrivs i den här rapporten är en direkt fortsättning på det utvecklingsarbete som tidigare redovisats i ”Hemtjänst – Vad är viktigt för kunden?” från 2012 och beskriver hur personalen gått tillväga för att arbeta fram, och sedan införa, ett nytt arbetssätt. Vi har försökt skriva på ett sådant sätt att den ska kunna läsas fristående, utan föregående kunskaper.

I ”Hemtjänst – Vad är viktigt för kunden?” beskrivs hur en hemtjänstgrupp fick möjlighet att granska sin verksamhet och dess förmåga att leverera. Granskningen skedde utifrån antagandet att syftet med hemtjänsten är att ge sina kunder det stöd de behöver för att klara sig själva och uppnå livskvalitet. Granskningen visade att hemtjänstorganisationen inte var särskilt bra på att leverera det som kunderna ansåg vara viktigt. I stället för att utgå från vad som var viktigt för kundernas stöd organisationens behov ofta i centrum, vilket ledde till bristande kvalitet.

Utifrån de resultat som presenterades beslutade socialtjänstens ledningsgrupp att utvecklingsarbetet skulle fortsätta till nästa fas vilket innebar att under några månader experimentera med nya arbetssätt utifrån det som framkommit i pilotarbetet. Därefter tog ledningsgruppen ytterligare beslut om att låta pilotgruppen fortsätta även till tredje och sista fasen, vilket innebar att implementera det nya arbetssättet i hela Skönsmons hemtjänstområde. Om införandet skulle falla väl ut, och arbetssättet visa sig framgångsrikt, var avsikten att på sikt införa det nya arbetssättet i samtliga hemtjänstgrupper i Sundsvalls kommun.

Denna rapport beskriver det arbete som utfördes i andra och tredje fasen.

Inledning

”Äldreomsorgen bygger i stor utsträckning på kommunikation och relationer mellan människor; mellan brukare, anhöriga och personal. I en organisation där chefer och medarbetare är alltför starkt uppgiftsorienterade finns det stor risk att betydelsen av att vara närvarande, i mötet mellan människor, går förlorad. En serviceinriktad, tillgänglig och professionell äldreomsorg måste tydligt utgå från mötet med brukaren och de behov som då blir synliga. Då god kvalitet i allra högsta grad är en individuell upplevelse i nuet så ökar individuell anpassning förutsättningarna för upplevelser av god kvalitet” (Blennerger & Johansson, 2011).

Ovanstående stycke som är hämtat ur boken ”Värdigt liv och välbefinnande, äldreomsorgens värdegrund och brukarinflytande i tolkning och praktik” pekar på att en individuell anpassning av äldreomsorgen ökar förutsättningarna för upplevelser av god kvalitet. För att påverka resultat och kostnader måste förbättringsarbetet utgå från de ställen där kundvärde skapas, det vill säga i mötet med kunden.

Ledningens sätt att tänka är avgörande för organisationens prestation

I ovanstående mening sammanfattas slutsatsen från det utvecklingsarbete som under våren 2012 genomfördes i hemtjänsten i Skönsmon, Sundsvalls kommun (”Hemtjänst – Vad är viktigt för kunden?” av Swan, Sjöström, Isaksson & Blusi, 2012). Utgångspunkter för arbetet var att man i sitt tjänsteutövande ville göra rätt saker samt ville att ledningen skulle vara med och styra på ett sätt som inte hade sin rot i budget utan i verkliga behov. Detta för att undersöka om rätt insatser, i rätt tid och på rätt sätt även är ekonomiskt försvarbart.

Utvecklingsarbetet genomfördes av en pilotgrupp bestående av nio undersköterskor och vårdbiträden, områdeschef, verksamhetsutvecklare, landstingets distriktssköterska och biståndshandläggare. Socialtjänstens ledningsgrupp såg till att pilotgruppen fick förutsättningar att genomföra arbetet. Den metod som användes för att genomföra förändringsarbetet i hemtjänsten i Skönsmon var Vanguard-metoden (Seddon, 2010).

Pilotgruppen har systematiskt och metodiskt tagit fram det grundläggande syftet med hemtjänsten, ringat in kundernas kvalitetskrav och identifierat vad som hindrar hemtjänstpersonalen från att leverera excellent hemtjänst. Utifrån ett kundperspektiv fastställdes vad som är syftet med verksamheten, det vill säga, vad är hemtjänsten till för? Varför finns den? Syftet definierades som: ”Ge mig det stöd jag behöver så att jag kan klara mig själv och uppnå livskvalitet”.

Dåliga på att leverera det kunderna tycker är viktigt

Utifrån vad som var viktigt för kunderna undersöktes i vilken utsträckning hemtjänsten hade förmåga att leverera. Förmågan att leverera var dålig. Det främsta kravet från kunderna var personalkontinuitet – att det inte var så många olika personer som kommer hem till dem. I pilotstudien konstaterades att kunderna i snitt fick möta 26 olika personer per månad. Toppnoteringen var 58 olika personer.

För att hitta dessa data var man tvungen att gå igenom verksamheten för hand, med papper, penna och räknedosa, eftersom det visade sig att det i kommunens befintliga system inte fanns någon information om, eller mått på kontinuiteten eller några av de andra faktorerna som var viktiga för kunden. Trots 15 olika IT-system som skulle förenkla för verksamheten kunde inget av dessa tillhandahålla den information som behövdes för att ta fram dessa mått. IT-systemens design var kopplade till funktionsindelningen och därmed inte anpassade för att leverera mått ur ett helhetsperspektiv. Styrningen hade ett internt fokus med kontroll av aktiviteter och ekonomi på funktionsnivå, på bekostnad av det som var viktigt för kunderna.

Slöserier

För att få ett helhetsperspektiv kartlades arbetsprocesserna i flera olika delar av hemtjänstorganisationen, bland annat avgiftsenheten, handläggningssenenheten, områdeschef, matbeställning, dagsplaneringen (TES), resurs och planering (ROP), primärvården hälso- och sjukvård (HSL), hjälp i hemmet och schemaplanering. I kartläggningen framkom att det i varje process utfördes väldigt mycket arbete innan kunden fick sin hjälp. Utifrån detta söktes grundorsaken till oförmågan att leverera det som kunderna efterfrågar och begränsningar identifierades.

Pilotstudien kunde därmed konstatera att det inom hemtjänstens organisation utfördes mycket slöseri, det vill säga arbete som inte hade något värde för kunden och inte fyllde någon funktion för att uppnå syftet med verksamheten.

Sju olika typer av slöseri identifierades:

- Vi utför mycket dubbelarbete
- Vi överför manuellt information i olika system och mellan system
- Många olika personer kontaktar kunden innan hjälpen kommer igång
- Vi använder väldigt mycket tid på att definiera tid, vilket resulterade i sju olika tider
- Vi använder många vikarier
- Vi ger ofullständig information till varandra och till kunderna
- Vi har många överlämnanden inom samma ärende

Slöserierna medförde flera negativa konsekvenser för kunderna. Till exempel medförde slöseriet ”vi har många överlämningar” att information som kunderna lämnat kunde försvinna ”på vägen”. Detta ledde i sin tur till att personalen, när de kom hem till kunden, inte hade rätt information och därmed inte förstod kunden och inte gav rätt hjälp. En vanligt förekommande orsak till slöserierna var att man strävade efter lägre enhetskostnader och ville hålla budget.

Systemet behöver förändras

En slutsats som drogs var att ledningens sätt att tänka är avgörande för organisationens prestation. För att bli bättre på att leverera det kunderna efterfrågar behöver organisationen ett nytt sätt att tänka. Ytterligare en slutsats var att det är systemet som är problemet och att det behövs ett annat sätt att tänka som utgångspunkt för hur verksamheten organiseras, leds och följs upp. Med logik och kunskap från tillverkningsindustrin har specialiseringen hos medarbetarna ökat i syfte att sänka enhetskostnaderna, vilket i sin tur antogs ha ett direkt samband med totalkostnaden. I planeringen har hänsyn *inte* tagits till kundernas högst individuella behov och önskemål, vilket direkt medförde ineffektivitet och slöserier.

Med hjälp av fördjupad kunskap om systemet kunde personalen konstatera att hemtjänstens organisering tycktes utgå från ett traditionellt tänkande med starka kopplingar till ekonomistyrning och med rötter i tillverkningsindustrin (Stigendal, 2010).

Socialtjänstens ledningsgrupp har med stort intresse tagit del av resultaten från Skönsmon. Utifrån det resultat som presenterades av pilotgruppen i april 2012, beslutade ledningsgruppen att pilotgruppen skulle fortsätta till nästa fas i arbetet för att under några månader experimentera med nya arbetssätt utifrån det som framkommit i pilotarbetet. Därefter tog ledningsgruppen ytterligare beslut om att låta pilotgruppen fortsätta även till tredje och sista fasen, vilket innebär att implementera det nya arbetssättet i hela Skönsmons hemtjänstområde. Om införandet skulle falla väl ut, och arbetssättet blir framgångsrikt, var avsikten att på sikt införa det nya arbetssättet i samtliga hemtjänstgrupper i Sundsvalls kommun.

Syfte

Syftet var att utifrån tidigare erhållna lärdomar och erfarenheter (från första fasen i utvecklingsarbetet) ta fram ett nytt arbetssätt, och därefter införa det i hela hemtjänsten i Skönsmon.

Metod

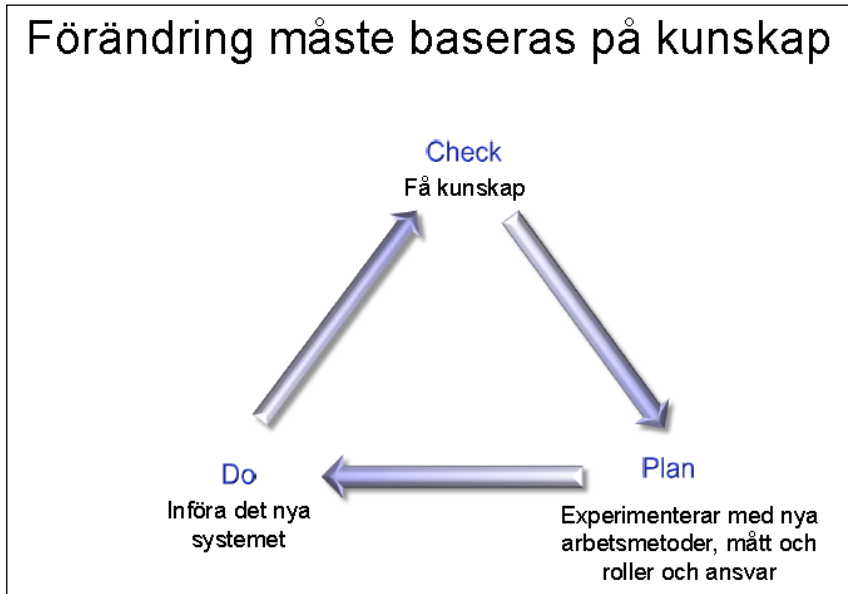
Arbetet med att ta fram ett nytt arbetssätt genomfördes av en pilotgrupp i det geografiska området Kuben i Skönsmons hemtjänstområde. Totalt hade Skönsmons hemtjänst vid projektets start 100 kunder och 33 personal fördelat på tre geografiska områden. Den geografiska uppdelningen var gjord långt innan utvecklingsarbetet startade men personalen var inte fast placerad utan arbetade i hela området. Upptagningsområdet bestod av tre stadsdelar, Kuben, Östermalm och Skönsmon, med stor andel äldre i befolkningen. Alla kunder bodde i eget boende, både villor och lägenheter. Den äldsta kunden var 97 år och den yngsta 53 år.

I pilotgruppen ingick nio av hemtjänstens medarbetare. Med hjälp av Vanguard-metoden experimenterade de sig fram till ett nytt arbetssätt med 25 kunder bosatta i det geografiska området Kuben. Efter att pilotgruppen hade provat arbetssättet på 25 kunder i Kuben delades all personal in i tre arbetslag kopplade till den geografiska indelningen som var gjord innan utvecklingsarbetet startade. Arbetssättet infördes först i arbetslaget Kuben och därefter i de två övriga arbetslagen Östermalm och Skönsmon

Tillvägagångssätt

För att säkerställa kvaliteten i ett utvecklingsarbete behöver det utföras enligt en fastställd metodik. Den metod som användes för att genomföra förändringsarbetet i Skönsmons hemtjänst var Vanguard-metoden (Seddon, 2010). Metoden innebär att utvecklingsarbetet sker i tre faser. Denna rapport beskriver arbetet som utfördes i andra och tredje fasen. Dessa två faser flyter i viss mån ihop, vilket gör att det ibland blir svårt att hålla sig till en strikt struktur. Detta beror på att experimenterandet innebär att pröva sig fram, göra om när man inte är nöjd och prova igen.

Grundtanken i Vanguard-metoden är att förändring måste baseras på kunskap. Förändringsarbetet genomförs i tre faser, där innehållet i varje fas bygger på resultat i den föregående (Figur 1).



Figur 1. De tre faserna i Vanguard-metoden. Faserna kallas Check, Plan och Do.

Första fasen kallas *check*. Check-fasen innehåller sex olika steg, som handlar om att förstå och få kunskap om den egna verksamheten. Utgångspunkt för arbetet är att ta reda på ”vad som sker och varför”, vilket tankesätt som råder i nuvarande verksamhet, samt att se verksamheten som ett system. Det första som görs är att formulera ett syfte med utgångspunkt från kundens perspektiv.

I check-fasen formulerade pilotgruppen vad som är syftet med verksamheten (Swan, Sjöström, Isaksson & Blusi, 2012). Syftet formulerades så här: *Ge mig det stöd jag behöver så att jag kan klara mig själv och uppnå livskvalitet*. Det som utförs i resterande steg vägs alltid mot syftet och vad som är viktigt för kunden ur dennes perspektiv. Check-fasens sex olika steg ska ge förståelse och kunskap om helheten och sambanden mellan delarna.

Andra fasen i modellen kallas *plan*. Under detta steg utgår man från kunskaperna som man får i första fasen. Man experimenterar genom att använda systemtänkande (Figur 2) som grund för att skapa ett ändamålsenligt flöde, nya roller och nya mätetal som stödjer syftet. Under plan-fasen erhålls kunskap så att arbetssättet kan anpassas till att svara upp mot det syfte som formulerats i check-fasen.

Tredje och sista fasen kallas *do*. I denna fas byter man successivt ut det gamla arbetssättet och för in det nya. Arbetet med plan-fasen tog cirka tre veckor, därefter påbörjade do-fasen.

	Traditionellt tänkande	Systemtänkande
Perspektiv	Uppifrån och ner, hierarki	Utifrån och in
Organisationens utformning	Funktionell specialisering	Efterfrågan, värde & flöde
Beslutsfattande	Separat från arbetet	Integrerat i arbetet
Mål & uppföljning	Budget, resultat, aktivitet, standarder, produktivitet	Relaterat till syftet, förmåga & variation
Motivation	Utanföriggande	Inneboende
Ledningens fokus	Budget & medarbetare	Agerar på systemet
Attityd mot kunder	Kontraktuell	Vad är viktigt?
Attityd mot leverantör	Kontraktuell	Partnerskap & Samarbete

Figur 2. Jämförelse mellan traditionellt tänkande och systemtänkande.

Resurseffektivitet kontra flödeseffektivitet

Inom Sundsvalls kommuns hemtjänst har arbetet traditionellt styrts utifrån *resurseffektivitet*. Resurseffektivitet är det vanligaste sättet att se på effektivitet när man arbetar utifrån ett traditionellt tänkande. Resurseffektivitet handlar om att utnyttja resurser så väl som möjligt (Modig & Åhlström, 2011). Till exempel bör personal, lokaler och utrustning användas så effektivt som möjligt. Grundprinciperna är funktionsindelning och att söka stordriftsfördelar.

Resurseffektivitet som mått mäter hur mycket tid varje enskild resurs används till värdeskapande arbete. Värdeskapande definieras med utgångspunkt i själva resursen under en specifik tidsperiod. Exempel på ett sådant mått kan vara hur stor del av sin arbetstid som hemtjänstpersonalen förväntas tillbringa hos kunden för att det ska bli ekonomiskt lönsamt. Logiken i resurseffektivitet säger att om kapaciteten ska öka krävs det mera resurser (Stigendahl, 2010). I praktiken innebär det att om man vill utföra mer arbete måste man anställa fler.

Flödeseffektivitet definieras som en ny form av effektivitet. Grundprincipen är att man förädlar de olika aktiviteter som utförs för att tillgodose kundens behov (Modig & Åhlström, 2011). Flödeseffektivitet som mått visar hur effektivt kundens behov uppfylls. Logiken i flödeseffektivitet säger att ett bättre sätt att öka kapaciteten är att reducera och eliminera icke värdeskapande arbete (Stigendahl, 2010). I det här fallet är kapaciteten medarbetarnas kompetens att lösa uppkomna uppgifter till

exempel förmågan att städa bra, göra bra omläggningar, handla rätt saker på affären, lyssna och förstå kundens behov för att snabbt välja rätt sätt att lösa det.

Att sträva efter resurseffektivitet handlar om att nyttja resurser så väl som möjligt, medan flödeseffektivitet handlar om att effektivt tillgodose kundernas behov. Då både lönsamhet och kvalitet är av största värde för en verksamhet är båda formerna av effektivitet lika viktiga.

Utvecklingsarbetet i hemtjänsten i Skönsmon har utgått från ett systemsynsätt med fokus på flödeseffektivitet i första hand som senare kombinerats med ett fokus på att öka resurseffektiviteten

Organisatoriskt lärande

Utöver metoden är lärande på individ-, grupp- och organisationsnivå en förutsättning för att resultaten i utvecklingsarbetet i hemtjänsten i Skönsmon ska bli långsiktigt hållbara och så småningom kunna implementeras i fler verksamheter.

Organisatoriskt lärande sker genom en ömsesidig påverkan mellan individ, grupp, kultur och struktur och fungerar som en strategi för kontinuerlig utveckling. I litteratur om lärande på arbetsplatsen beskrivs ofta två olika typer av lärande, det anpassningsinriktade lärandet och det utvecklingsinriktade lärandet. Det anpassningsinriktade lärandet innebär att individen, arbetsgruppen lär sig något med utgångspunkt i redan givna uppgifter, mål eller förutsättningar. Det utvecklingsinriktade lärandet syftar till att upptäcka nya möjligheter, nya förutsättningar och nya metoder och där sker lärandet genom ett ifrågasättande och kritiskt reflekterande förhållningssätt där man i komplexa situationer försöker identifiera problemet/situationen innan en lösning föreslås.

Innovationer och utveckling förutsätter ett utvecklingsinriktat lärande eftersom det bygger på oväntade kombinationer och/eller tillfälligheter. Det är därför viktigt att organisera för lärande med en utvecklingsinriktad ansats om ny och innovativ kunskap ska kunna skapas. Nyckelord för ett utvecklingsinriktat lärande är till exempel dialog, delaktighet, återkoppling, gemensamt lärande och kritisk reflektion.

Lärandemöten

Varannan vecka är så kallade lärandemöten inplanerade. Syftet med lärandemötena var att stödja utvecklingsarbetet i hemtjänsten i Skönsmon och sprida arbetssättet i resten av organisationen. Inbjudna var hemtjänsten i Skönsmon, socialtjänstens ledning och andra nyckelpersoner som hade roller som direkt påverkade hemtjänstens arbete till exempel ekonom, boståndshandläggare, systemförvaltare för IT-system och kvalitetsansvarig. Det övergripande syftet med lärandemötena var att länka systemnivåer för att möjliggöra ett organisatoriskt lärande.

När problem uppstod försökte personalen att förstå *varför* de uppstod så att de kunde åtgärda grundproblemet. Problem som de inte kunde lösa själva skickades upp till ledningen. Pilotgruppen kallade metoden för ”att skicka ballonger”. Ledningens uppgift var att ”sticka hål på ballongerna” till exempel genom att fatta beslut som gjorde att problemen kunde elimineras.

Exempel:

Pilotgruppen visste från undersökningarna i check-fasen att personalkontinuitet var viktigt för kunderna. För att få så hög personalkontinuitet som möjligt ville de sköta vikarierekryteringen vid planerad frånvaro, i stället för att använda sig av resurs- och planeringsenheten. Detta var ett beslut som de inte kunde fatta själva utan frågan skickades upp som en ballong till ledningen som gav personalgruppen mandat att sköta vikarierekryteringen och därmed frånga den rutin som gällde i hela socialtjänsten.

Handledning till områdeschefen

Behovet av handledning till områdeschefen blev tydligt under senare delen av våren 2012. Förändringen i roller och ansvar blev en stor utmaning för områdeschefen som skulle leda utvecklingsarbetet samtidigt som hon skulle hitta sin nya roll. Handledningen påbörjades i augusti 2012 och pågår fortfarande.

Måttgruppen

I början av 2013 bildades Måttgruppen som hade till uppgift att skapa förutsättningar för en budget i hemtjänsten i Skönsmon som skulle återspegla de resurser som behövdes för att uppnå syftet. Detta förväntades kunna ske genom att gruppen enades om vilka mått som skulle användas för att följa upp resurseffektivitet kontra flödeseffektivitet och på vilket sätt hemtjänsten i Skönsmon skulle ”skyddas” från traditionell budgetstyrning.

Framtagandet av nytt arbetssätt

Med fördjupade kunskaper om hemtjänstprocessen och med hjälp av fas två och fas tre i Vanguard-metoden, har personalen utvecklat ett nytt sätt att arbeta med utgångspunkt i verksamhetens övergripande syfte och vad som är viktigt för kunderna. Mycket kraft har lagts på att försöka förstå och hantera den stora variation som finns inom hemtjänstens verksamheter, där man ”producerar” tjänsten i mötet mellan personal och kund.

När man utgår från ett systemtänkande påverkas alla funktioner och nivåer i hemtjänstprocessen. Man var medveten om att införandet av nya arbetssätt skulle komma att förändra vissa grundläggande strukturer angående arbetes utformning, roller, ansvar, mätning, uppföljning och hur man tänker kring förbättringsarbete.

Under utvecklingsarbetets andra fas användes kunskaperna som erhållits tidigare, för att anpassa arbetssättet så att det stämmer med syftet för verksamheten. Pilotgruppen utgick från det syfte som formulerats i första fasen – ”ge mig det stöd jag behöver så att jag kan klara mig själv och uppnå livskvalitet”. Målsättningen var att endast utföra arbete som var värdeskapande för kunden. De experimenterade genom att använda systemtänkande som grund för att skapa ett ändamålsenligt flöde och nya måttal med utgångspunkt i syftet.

Som stöd i arbetet fanns metodkonsulter. Under första fasen hade de talat om hur arbetet skulle gå till, steg för steg. Nu var det slut med det! I andra fasen höll konsulterna sig i bakgrunden, för att låta personalen själva komma underfund med hur de skulle gå vidare i arbetet. Det var oerhört frustrerande för personalen i pilotgruppen som hade tusen frågor och inte fick några svar. Pilotgruppen hade ännu inte riktigt tagit till sig att metoden går ut på att de skulle pröva sig fram, använda kunskaperna de inhämtat om hur verksamheten och systemet fungerade och anpassa arbetssättet utifrån det syfte som formulerats i föregående fas. Personalgruppen kände det också som att de slösade bort tid. De upplevde att de famlade i blindo när de prövade, gjorde om, prövade igen, gjorde om...

Till slut växte ett fungerande arbetssätt fram och nu såg de också poängen med att det var de själva som kommit fram till hur det fungerade bäst. Ingen hade talat om för dem hur de skulle göra utan de använde sin kompetens, sina erfarenheter och kunskaper från första fasen och kom på så sätt hela tiden vidare. Arbetssättet blev väl förankrat i hela pilotgruppen, eftersom de själva var delaktiga i processen, fick lov att prova sig fram och därmed lärde sig vad som fungerade.

Nya arbetsprinciper

Det första som pilotgruppen gjorde var att utarbeta nya arbetsprinciper. Som utgångspunkt användes de slöserier som hittades i första fasen av utvecklingsarbetet. Det var tydligt att dessa behövde åtgärdas och för att lyckas med det behövdes nya arbetsprinciper. För att säkra att enbart det värdeskapande arbetet utfördes och att det var rätt arbetsuppgifter som utfördes, formulerades en princip utifrån varje slöseri, med hjälp av följande fråga: ”vad kan vi göra för att eliminera det här slöseriet?”

När det förekommer stor variation i ett system blir det inte funktionellt att specificera *handlingar*. Däremot fungerar *principer* som gör att variationen kan absorberas. Om fokus ligger på principerna blir konsekvensen att slöserierna försvinner, personalen blir bättre på att leverera syftet och därmed ökar kapaciteten. Exempel på variation som förekommer inom hemtjänsten är när kunders behov förändras på grund av förändringar i hälsotillstånd, flyttningar, sjukhusvistelse eller dödsfall.

Pilotgruppen var van att arbeta efter standarder, rutiner och riktlinjer som ibland mycket detaljerat talade om *hur* vissa arbetsuppgifter ska utföras. De nya principerna krävde ett annat tänkande som påverkade hur de valde att utföra arbetet och denna omställning i både ”tänkande och görande” kunde bara genomföras genom ett stort engagemang och medvetenhet hos personalen i pilotgruppen.

De **slöserier** som hade identifierats tidigare var:

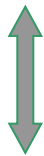
- Vi utför mycket dubbelarbete
- Vi överför manuellt information i olika system och mellan system
- Många olika personer kontaktar kunden innan hjälpen kommer igång
- Vi använder väldigt mycket tid på att definiera tid, vilket resulterade i sju olika tider
- Vi använder många vikarier
- Vi ger ofullständig information till varandra och till kunderna
- Vi har många överlämnanden inom samma ärende

När frågan ”Vad kan vi göra för att eliminera det här slöseriet?” hade ställts till samtliga slöserier kom man fram till följande **arbetsprinciper**:

- Vi ger fullständig information
- Vi designar (hur vi väljer att utföra arbetsuppgiften) utifrån efterfrågan
- Vi har inga överlämningar (exempelvis rapporter, information, påbörjade men ej slutförda arbets-uppgifter, som ges mellan olika aktörer eller funktioner)
- Vi förstår vad som är viktigt för kunden
- Vi designar hjälpen utifrån vad som är viktigt för kunden
- Vi förstår och jobbar utifrån syftet
- Vi utför bara värdeskapande arbete
- Vi använder mått som är relaterade till syftet
- Vi följer lagstiftningen

Efter att personalgruppen arbetat fram vilka arbetsprinciper som skulle ligga till grund för deras arbete kom de fram till att de egentligen bara hade ”två jobb”, som formulerades så här:

1. **Vi utför det värdeskapande arbetet**



- Vi förstår kundens behov
- Vi fattar beslut om stöd/hjälp
- Vi utför stödet/hjälpen

2. **Vi förbättrar jobb 1** (= föregående punkt).

Prioritering av utvecklingsområden

Nästa steg i arbetsgången var att pilotgruppen skulle identifiera vilka områden som behövde utvecklas. Till deras hjälp ställde konsulterna frågor som; ”vilka områden behöver ni ta er an, för att sen kunna gå ut och jobba hos kunden?” Personalen i pilotgruppen kom fram till att de behövde ett schema, en dagsplanering, en struktur för informationsöverföring, en struktur för rekrytering av vikarier, nya mått och vetskap om hur hjälpen/stödet ska utföras. Att dessa områden var viktiga visste de genom sin erfarenhet från hemtjänstarbetet och i utformandet av det nya arbetssättet användes den egna erfarenheten i kombination med kunskaperna de hade fått i första fasen.

För att kunna utföra det dagliga arbetet utifrån de framtagna arbetsprinciperna kom personalen i pilotgruppen fram till sex olika områden som behövde utvecklas i det dagliga arbetet:

1. Schemaplanering
2. Dagsplanering
3. Praktiskt stöd/hjälp
4. Färre vikarier
5. Informationsöverföring
6. Ta fram nya mått

Eftersom arbetet med de olika områdena skedde på varierande sätt följer här en beskrivning av metod och resultat för varje område för sig:

1. Schemaplanering

Schema- och dagsplaneringen hade tidigare styrts av flera olika faktorer som inte var relaterade till kundernas behov.

Ett exempel var personalens schema som skulle vara så rättvist som möjligt, så att alla jobbade lika många kvällar och helger, samt skulle vara ”bra” ur personalens synvinkel, även om det kunde innebära en sämre kontinuitet.

Ett annat exempel var ett datoriserat planeringssystem som användes för att göra dagsplaneringen, vad som skulle göras under dagen hos respektive kund och av vem. Då systemet ofta användes som ett verktyg för att uppfylla ledningens krav på resurseffektivitet innebar det att personal kunde skickas mellan olika ställen för att nyttjas så effektivt som möjligt. Huruvida personalen kände kunderna ansågs inte viktigt, vilket medförde att personalkontinuiteten kom i andra hand.

Syfte

Syftet var att göra ett tjänstgöringsschema med högsta möjliga personalkontinuitet, eftersom hög personalkontinuitet var det som var viktigast för kunderna.

Procedur – vad vi gjorde

Personalgruppen fick fria händer vid schemaplaneringen förutom att de naturligtvis måste följa tillämpliga lagar och avtal. Schemaplaneringen visade sig vara en uppgift som sträckte sig ända in i tredje fasen och som är ständigt pågående. De första veckorna låg fokus på att få en så hög personalkontinuitet som möjligt eftersom det var det som i första hand efterfrågades av kunderna.

Flera faktorer påverkade schemaläggningen till exempel vilket/vilka beslut om insats kunden hade, hur dagsplaneringen såg ut eller hur kunden ville ha arbetet utfört. I dessa avseenden hade personalen kunskap från första fasen.

Ett begrepp som pilotgruppen använde i schemaplaneringen var *bubblor*. Kunderna delades in i geografiska bubblor, där geografien var en parameter för arbetsschemat. Den första bubblan innehöll *en* kund och den personal som behövdes (ett dagsschema kopplat till kunden) för att ge stöd och service utifrån kundens önskemål och behov. I varje bubbla skulle det finnas utrymme för att hantera variation, det vill säga skillnaden i kundernas ”dagsform”, som gör att det tar mer eller mindre tid att utföra arbetet i relation till kunden.

Pilotgruppen behövde inte fundera på hur lång tid arbetet tog, utan fokus var att ta reda på vad som var viktigt för kunden och lära känna dennes behov på nytt sätt, för att sedan utföra arbetet. Värt att notera är att personalen faktiskt mätte hur lång tid besöket tog, men de var inte styrda av en viss tid utan besöket fick ta den tid som behövdes för att tillgodose kundens behov. När allt fungerade som det skulle för den första kunden kopplades nästa kund på i samma bubbla. Bubblorna fylldes med kunder och den personal som behövdes, tills personalen kände att det var så många kunder som de hann med och därefter skapades en ny bubbla. Kundernas behov styrde hur många kunder respektive personal, som skulle ingå i varje bubbla. På en karta markerades var kunderna bodde för att ta hänsyn till det geografiska läget när fler kunder kopplades på i bubblorna. Pilotgruppen hade 5 bubblor då de fyllt på med samtliga kunder (25 personer) i området Kuben.

Pilotgruppen bestod av nio personer (dag- och kvälls-tjänstgöring, vardagar + helg) som fördelade sig i de olika bubblorna så att det blev så bra personalkontinuitet som möjligt. Alla i pilotgruppen kände även kunderna i de övriga bubblorna eftersom hela gruppen samverkade kring samtliga bubblor, för att täcka schemat under helger och kvällar. Kontinuiteten var ändå hög vilket också bekräftades genom mätningar av kontinuitet och kommentarer från kunder som sa att det var bra att de kände igen den som kom och att de nu visste namnen på personalen.

Pilotgruppens uppgift var att ta helhetsansvar för arbetet, utvärdera och lära sig, använda sina erfarenheter och förbättra. När de inte själva kunde ta beslut lämnade de över till nästa nivå och drog lärdom av det som uppstått. Personalen i pilotgruppen kom allt närmare steg för steg, att bli en självförbättrande grupp. Genom att bygga på sin ”förnyelse och innovationskompetens” började de att utveckla sin verksamhet systematiskt.

Resultat – hur det blev

Nu kunde antalet personal som kunden skulle möta begränsas genom att schemat lades om. Antalet personal per kund minskade ordentligt, men... schemat gick ju inte att jobba efter! Personalen jobbade i princip jämt och hade i iveren att få en bra kontinuitet helt glömt sin egen arbetsmiljö. Det gick förstås inte i längden så schemat fick ändras igen, så att arbetstiderna förbättrades.

Exempel:

Den goda ambitionen att tillgodose en för kunderna viktig efterfrågan; att ha en hög personalkontinuitet, gjorde att mycket tid lades på att göra

scheman. För att få så hög kontinuitet som möjligt blev arbetspassen både långa och opraktiska och efter att ha prövat någon vecka insåg personalen att de måste tänka på sin egen arbetsmiljö också. Ett schema som fungerade för personalen blev bra även för kunderna, trots att personalgruppen måste sänka ambitionsnivån gällande personalkontinuitet något.

Att ha en mycket hög personalkontinuitet var bra för kunderna men det blev inte bra för personalen. I enlighet med de teorier personalen arbetade efter, försökte de att eftersträva det perfekta tillståndet, ur kundens perspektiv. Det visade sig dock att teori och praktik inte alltid är förenliga. Det var viktigt att personalen hade rimliga arbetstider, med utgångspunkt i den lagstiftning som finns, för att arbetet gentemot kunderna skulle fungera.

Att ha en lite lägre personalkontinuitet än personalgruppen initialt hade tänkt sig, kändes bra efter att de vägt för- och nackdelarna och prövat sig fram till det som fungerade bäst för både kunderna och dem själva. Prioritering av kontinuiteten kunde ändå göras och när samma personal återkom till samma kund regelbundet kunde många av kundernas efterfrågningar åtgärdas snabbt och enkelt, till exempel informera kunden om när man kom nästa gång och direkt kunna svara på frågan om det finns möjlighet att byta ”duscdag” då man med kort varsel blivit bjuden på kalas. Detta skapade trygghet och förebyggde oro hos kunderna.

2. Dagsplanering

För att kunna ge kunderna den hjälp och det stöd de efterfrågade och hade behov av, var det viktigt att göra en dagsplanering med utrymme för vars och ens individuella behov. Dagsplaneringen, vad som skulle göras under dagen hos respektive kund, hade betydelse även för schemaplaneringen eftersom dessa två arbetsmoment hör väldigt tätt ihop. Det var därför inte möjligt att separera schemaplanering och dagsplanering.

Tidigare var det den beräknade tidsåtgången för de beviljade insatserna, som styrde dagsplaneringen, vilket innebar att personalen hade en bestämd tid på sig att utföra hjälpen/stödet. Planeringen gjordes med hjälp av ett datoriserat planeringssystem och baserades på schablontider. Det fanns i princip aldrig tid att göra något utöver det som var inlagt i planeringen. Därmed havererade det planerade schemat varje gång något oplanerat inträffade.

Variation förekommer i alla sammanhang och blir särskilt påtaglig i verksamheter där man jobbar med människor, eftersom alla människor är unika och har individuella behov. Att kunna möta den naturliga variation som finns i verksamheten är nyckeln till en framgångsrik verksamhet och en förutsättning för att kunna skapa kvalitet i mötet med kunden. Det är därför viktigt när man organiserar arbetet i hemtjänsten, att göra det möjligt för medarbetarna att hantera variationen, det vill säga inte detalj-

styra eller standardisera mötet med kunden (Modig & Åhlström, 2011; Stigendal, 2010).

Personalen i pilotgruppen upplevde att dagsplanering tillsammans med schema var ett viktigt verktyg för att kunna möta variationen och såg behov av att förändra hur dagsplaneringen genomfördes.

Syfte

Syftet var att göra en dagsplanering utifrån de *faktiska* önskemålen och behoven hos kunderna, med utgångspunkt i biståndsbeslut.

Procedur – vad vi gjorde

Pilotgruppen gjorde ett dagsschema för varje kund där det framgick hur hjälpen/stödet skulle ges. I början skrev man på en whiteboardtavla utifrån de uppgifter som hämtades från det datoriserade planeringssystemet. Personalen kollade tavlan varje morgon, skrev in uppgifterna kortfattat i datorn och skrev ut listor med dagsscheman som man kunde ha i fickan med sig ut. Att skriva egna listor var ett medvetet val för att undvika att bli styrd av tiderna som fanns inskrivna i det datoriserade planeringssystemet. Så småningom övergavs White board och enbart papperslistor användes. De dagsscheman som skrevs var kortfattade för att ge utrymme åt kundens önskemål.

Varje kund planerades in i en ”bubbla” utifrån sina behov och önskemål och med hänsyn till att det skulle fungera i en 24-timmars verksamhet. Totalt fanns det 25 kunder i det geografiska området Kuben och nio personal ingick i pilotgruppen. Hur många kunder som rymdes i varje bubbla berodde helt på vilka behov kunderna hade. I starten blev det totalt fembubblor. Bubblornas innehåll (kunder, personal och arbetsinnehåll) anpassades allt eftersom, till det rådande behovet. Detta innebar att om behovet ändrades så kunde till exempel antalet kunder också förändras i bubblan. Vid förändringar som kunden berördes av informerades denne.

Dagsplaneringen gjordes inte så detaljerad eftersom man ville försäkra sig om att det skulle finnas utrymme för kunden att påverka vad hen ville ha stöd med. Det var syftet ”ge mig det stöd jag behöver så att jag kan klara mig själv och uppnå livskvalitet”, som var utgångspunkten och besöket fick ta den tid som behövdes för att kunden skulle känna sig nöjd. För att vid behov kunna förändra planeringen var det viktigt att ta vara på den kunskap personalen fick då hjälpen/stödet utfördes hemma hos kunden.

Mitt under utvecklingsarbetet upphörde avtalet med Service- och teknikförvaltningens städ, som dittills skött städningen hemma hos kunderna. I och med detta tillkom nya arbetsuppgifter för hemtjänstpersonalen och fortsättningsvis skulle därför även städningen planeras in i dagsplaneringen.

Resultat – hur det blev

Dagsplaneringen, vad som skulle göras under dagen och hos vilka kunder

och av vem, hade betydelse även för schemaplaneringen eftersom dessa två arbetsmoment hör väldigt tätt ihop. Det är därför inte möjligt att separera schemaplanering och dagsplanering vilket gjordes tidigare, där både dagsplanering och schemaplanering skedde i två olika datoriserade planeringssystem. Personalen i pilotgruppen övergick till att göra dagsplaneringen manuellt, med papper och penna och i anslutning till att de gjorde sina tjänstgöringsscheman. Genom att man tagit reda på behov och önskemål hos varje enskild kund fick man bättre kunskap om kundernas naturliga variation i behov vilket gjorde det lättare att göra en dagsplanering med utrymme för att möta variationen. Ingen dag var precis likadan som den föregående men ju mer kunskap gruppen hade om varje kund, ju bättre kunde de planera och parera. Det var nödvändigt att dagsplaneringen inte var för detaljerad utan att det också fanns utrymme att möta kundens behov och önskemål vid varje tillfälle.

Exempel:

Från att tidigare ha haft ett bestämt antal minuter på sig att utföra hjälpen/stödet hemma hos kunden, kunde det nu hända att det fanns tid över när uppgiften på dagschemat var utförd. Personalen kunde då möta den variation som finns på grund av skillnader i kundernas dagsform. Till exempel, ta hand om blöta sängkläder och ren bädda utan att känna sig stressad eller vid akuta sjukdomsfall kunna göra det som behövs i form av extra omvårdnad utan att det drabbar nästa kund.

När det nya sättet att göra dagsplanering infördes mätte personalen hur lång tid varje besök tog. När de sedan jämförde de uppmätta tiderna med hur lång tid motsvarande uppgift antogs ta enligt schabloniderna i TES, visade det sig att varje besök nu tog i genomsnitt en halv minut *kortare* tid i anspråk. Slutsatsen blev att när de fokuserade på syftet och att utföra rätt uppgift på rätt sätt, i stället för hur lång tid det fick ta, så arbetade de mer effektivt. En lärdom var att arbetet kan bli bättre utfört även om tiden hos kunden är kortare. Kundens upplevelse av att få den hjälp/det stöd hen behövde, var mer positiv då personalen arbetade på det nya sättet.

3. Praktisk hjälp/stöd

Tidigare styrdes personalen till stor del av den dagsplanering som togs fram med hjälp av ett datoriserat planeringssystem. De utförde de insatser som stod i planeringen, ofta stressade för att stödet inte skulle ta längre tid än det som angivits i planeringen. Det viktigaste var att ”bocka av” att de insatser som stod med i planeringen hade blivit utförda. Fokus låg på att endast göra det som nämndes i planeringen. Därmed minskade möjligheten att använda sin kompetens till att själv bedöma om det stöd man gav motsvarade kundens efterfrågan och behov.

Nu ville personalen i stället fokusera på att ge hjälpen/stödet på rätt sätt. För att kunna göra det måste de *förstå* kundens behov och utföra hjälpen/stödet utifrån dessa behov. Detta var viktigt både för att bättre

kunna möta kundernas efterfrågan och för att undvika slöserier genom att endast utföra det arbete som var värdeskapande för kunden.

Syfte

Syftet var att ge rätt hjälp/stöd på rätt sätt, utifrån kundens behov.

Procedur – vad vi gjorde

Samtidigt som personalen i pilotgruppen gjorde kundernas dagsplanering och planerade sina scheman, experimenterade de med att hitta sätt för att förstå kundens behov och önskemål. För att utföra ett värdeskapande arbete, det vill säga göra det kunderna efterfrågade, behövde personalen ta reda på *vad* kunden behövde hjälp/stöd med och *hur* hen ville ha det utfört. Kunderna, som var vana vid det gamla systemet, hade till en början svårt att ställa krav eller tala om vad de faktiskt tyckte.

Personalen i pilotgruppen måste vara lyhörda inför kundernas behov och önskemål. De lyssnade in vad kunden efterfrågade och kom överens med kunden om vad som skulle göras och på vilket sätt. Genom att samma personal träffade kunden regelbundet blev det lättare att se om kundens behov förändrades och om stödet därmed behövde förändras. Att arbeta med fokus på hemtjänstens övergripande syfte, att hjälpa kunden enligt dennes behov, var överordnat hur lång tid arbetsinsatsen tog.

Resultat – hur det blev

Detta sätt att arbeta innebar att personalen måste använda sina sinnen, ögon och öron och vara närvarande i mötet med kunden, för att på bästa sätt möta och tillgodose dennes behov och inte fokusera på tiden eller specificerade aktiviteter, vilket var vanligt tidigare.

Exempel:

När samma personal regelbundet återkom till samma kund, kunde personalen uppmärksamma förändringar i allmäntillståndet. Det blev lättare att se om kunden åt ordentligt, om det fungerade med hygien eller om kunden verkade ledsen. Det blev också lättare för kunden att framföra sina önskemål när det var personal som hen kände igen och som inte var stressad vid besöket.

Tidigare under utvecklingsarbetet hade pilotgruppen lärt sig att om arbetsuppgifterna var alltför specificerade fanns det risk för att man inte använde sina ögon och öron för att förstå kunden, utan bara gjorde det som stod i planeringen utan att lyssna in om det fanns ytterligare behov och önskemål hos kunden. I det nya arbetssättet, där personalen arbetade utifrån syftet med verksamheten och med kunden i fokus, upplevde kunderna att personalen hade gott om tid för dem och att personalen inte var stressade.

Kommentarer från kunderna:

- Jag tycker det är jättebra. Ni har mer tid nu och stressar mindre. Det känns tryggt!
- Åh vad roligt det är när man känner igen er när ni kommer. Nu vet man vad alla heter.
- Jag blev så lycklig när ni varit här och städat, det blev så fint och luktade så gott!

Kommentarer från personalen:

- Det är roligt att gå till jobbet när jag kan planera jobbet med mina kunder och jag känner dem! Jobbet blir bättre utfört.
- Jag hade pratat om att sluta det här jobbet, men nu skulle jag aldrig byta bort det!
- Tidigare gruvade jag mig att börja jobba efter semestern, men nu såg jag fram emot det.

4. Färre vikarier

Tidigare skötes vikarierekryteringen av den centrala rekryteringsenheten Resurs- och planeringsenheten, RoP. Deras uppgift var att vid behov skaffa fram vikarier då någon ur den ordinarie personalen var frånvarande. Även om de försökte hålla en bra nivå på personalkontinuiteten så kunde det bli många olika vikarier som tjänstgjorde, ibland även på ett och samma vikariat. Det blev därför också många inskolningar. Man visste inte alltid hur pass van vikarien var eller vad denne ”kände till” i just den här gruppen. Att det var många olika vikarier skapade en viss oro både hos kunderna och hos personalen.

Att ha så få vikarier som möjligt underlättar både för kunden och för hemtjänstpersonalen, genom att även vikarierna blir en del av arbetsgruppen. Risken för fel i samband med överlämningar, rapportering och information, minskar om det är färre personer inblandade och kunderna känner sig trygga när det är kända personer som kommer och ger hjälp/stöd.

Syfte

Syftet var att rekrytera vikarierna själva, för att minimera antalet olika personer hos kunden.

Procedur – vad vi gjorde

Pilotgruppen lyfte på ett Lärandemöte, att de ville sköta rekryteringen själva och de fick klartecken från affärsområdeschefen för äldreomsorgens hemtjänst. I verksamheten fanns redan ett antal inskolade vikarier som de i första hand ville vända sig till för att upprätthålla personalkontinuiteten. Om det behövdes flera vikarier rekryterade de själva nya.

Akutrekrytering och beordringar sköttes av områdeschef, för det hanns inte med av personalgruppen. Områdeschefen ingick inte i arbetsgruppen men stod dem mycket nära och hade insyn i hur gruppen jobbade.

Resultat – hur det blev

Antalet vikarier minskade. Den tid personalen fick lägga ner på att rekrytera fick de igen genom att de vikarier som användes var vana och kände kunderna. Personalens upplevelse var att det också blev tryggare för kunderna eftersom det var samma vikarier som kom. Personalkontinuiteten kunde hållas på en fortsatt hög nivå även vid ordinarie personals frånvaro. En konsekvens av att schemaplaneringen och dagsplaneringen inte längre gjordes med hjälp av datoriserade planeringssystem baserade på insatsernas schablonberäknade tidsåtgång, var att det i schemat fanns utrymme för att hantera variation. Därmed var det inte alltid nödvändigt att ta in vikarie vid frånvaro, utan personalen kunde klara uppgifterna genom att planera om med den personal som fanns på plats.

Att på egen hand sköta rekryteringen vid planerad frånvaro löser inte alla problem. Att själva ta över rekryteringen var en del i att säkerställa personalkontinuiteten. Det sågs som en stor fördel att i större omfattning kunna påverka vilka vikarier som kom för att arbeta.

5. Informationsöverföring

Personalen i pilotgruppen måste kunna ta del av information och varandras erfarenheter för att veta om de gjorde rätt saker på rätt sätt och följa upp om något behövde förändras och förbättras.

Tidigare var det många olika individer som besökte varje kund och var och en gjorde det som skulle göras enligt den dagsplanering man använde då. Det fanns inget bra system för att följa upp om de arbetsinsatser som utfördes svarade upp mot syftet med verksamheten och det som var viktigt för kunderna. Trots dokumentation kunde eventuella förändringar i allmäntillståndet hos en kund vara svåra att uppmärksamma. Iakttagelser bygger ibland på små, subtila förändringar som kan vara svåra att beskriva i skrift, då de härrör från personalens personkännedom, känsla och omvårdnadskompetens.

Syfte

Syftet var att göra en struktur för att delge varandra information och erfarenheter från besöket hos kunden.

Procedur – vad vi gjorde

I projektlokalen kunde pilotgruppen varje morgon och ibland på eftermiddagen, informera varandra och diskutera hur arbetat avlöst. Kärnan i informationen skrevs också ner i respektive kunds dagsplanering. På morgonen tog den personal som skulle ut till kunderna med sig listan med dagens planering, som innehöll en grovplanering av dagens aktiviteter och vilka kunder som skulle besökas.

För att följa upp hur väl det nya arbetssättet uppfyllde syftet, ställde personalen i pilotgruppen följande frågor till sig själva på morgon- och eftermiddagsmötena:

1. Vad gjorde vi?
2. Vad gick bra?
3. Vad gick inte bra?

Därefter reflekterades kring svaren för att finna nya lösningar eller bekräfta att det man hade gjort fungerade väl. Resultatet av denna uppföljning diskuterades gemensamt på morgon- och eftermiddagsmöten och utgjorde grunden till ett ständigt pågående förbättringsarbete.

Resultat – hur det blev

Att dela information underlättades när antalet personer runt en kund var begränsat. Det var viktigt för personalen i pilotgruppen att träffas för att följa upp och delge varandra de erfarenheter som gjorts under arbetet hos kunden, för att hela tiden kunna förbättra. Svaren på frågorna som de ställde sig för att följa upp hur väl det nya arbetssättet uppfyllde syftet, gav en bra grund för förbättringar och ett gemensamt utgångsläge till nästa sammankomst då samma frågor bearbetades igen. Ett exempel är sårvård, där det är viktigt att informera varandra om hur läkningsprocessen fortskrider.

Förutom personalkontinuitet användes också begreppet omvårdnads-kontinuitet, det vill säga att arbetet utförs på samma sätt hos kunden oavsett vem som gör det och tidskontinuitet, att arbetet utförs på den tid som kunden önskar. Genom att ha kontinuerliga informationsträffar ökade också förutsättningarna för en bättre omvårdnads-kontinuitet och tidskontinuitet. Alla lärde av varandra vad som är ett bra sätt att utföra jobbet, dels utifrån varje kunds önskemål och men också ur effektivitets-synpunkt och aktuell kunskap inom området.

Att pilotgruppen var relativt liten gjorde det enklare att hantera den variation som uppstod och det var lättare att delge information till samtliga i gruppen. Det var också viktigt att i förväg bestämma vilka som hade mandat att fatta beslut och i vilka frågor.

Exempel:

Några ur pilotgruppen arbetade fram ett nytt schema och andra testade hur schemat fungerade i verkligheten. När man efter test av schemat kommit fram till att vissa förändringar behövde göras var det svårt att ta ett beslut inom rimlig tid då det dröjde mellan gångerna som hela arbetsgruppen var samlad.

Personalen i pilotgruppen hade svårt att hitta mötestider eftersom det alltid var någon som var ute hos kunderna. Några kvällsmöten lades in för att så många som möjligt skulle kunna delta. Det bildades flera små grupper i pilotgruppen, för att alla skulle kunna vara delaktiga. Ett problem som blev synligt var att ingen hade mandat att fatta beslut som berörde hela gruppen. Det var inte bestämt i förväg hur beslutsfattandet

skulle gå till och till slut bestämdes det att två personal skulle sköta administrationen och dessa fick även beslutsmandat. Detta bedömdes som nödvändigt då två grupper till skulle introduceras i det nya arbetssättet, efter sommarsemestern 2012.

Att följa upp det dagliga arbetet var värdefullt för personalen i pilotgruppen. De informerade varandra regelbundet 1-2 gånger per dag, om sina iakttagelser beträffande kundernas behov. Denna muntliga dialog som också resulterade i skriftlig dokumentation gav underlag för de förändringar som behövde göras och ökade engagemanget hos hela arbetsgruppen. Det var ett arbetssätt som på ett positivt sätt skilde sig mycket från de tidigare rutinerna, där fokus legat på att ”bocka av” att man utfört de arbetsuppgifter som var baserade på beslut om insatser hos kunden. Nu hade personalgruppen även på ett tydligt sätt ansvaret för att arbetsuppgifterna var de rätta och att de utfördes på rätt sätt och på rätt tid. De kunde genom informationsutbyte förbättra sitt arbete och detta upplevdes stimulerande.

6. Ta fram nya mått

Nya mått behövdes för att pilotgruppen skulle kunna ta reda på om de levererade hjälp/stöd i enlighet med det övergripande syftet och det som var viktig för kunderna. De nya måtten skulle hjälpa personalen i pilotgruppen att följa upp och förbättra sitt dagliga arbete. Hur man synliggör variationen i verksamheten genom mätningar var viktigt kunskap för att det som bidrog till variationen i hemtjänsten skulle kunna hanteras och elimineras i syfte att utveckla verksamheten.

Personalen i pilotgruppen hade i ett tidigare skede av arbetet konstaterat att det fanns många olika mått i organisationen men att det i de befintliga systemen saknades information om, eller mått på, det som var viktigt för kunderna, till exempel personalkontinuitet. Mått relaterade till syftet med verksamheten och vad som är viktigt för kunderna var därför mycket svåra att få fram. Data fick plockas fram manuellt ur olika system för att sen sammanfogas. Med systemsynsättets kriterier som grund kom pilotgruppen så småningom fram till vad som var viktigt att mäta.

Enligt systemsynsättet finns några kriterier för ett hur ett bra mått skall vara:

- Vara relaterat till syftet med verksamheten
- Visa variation över tid
- Bidra till ökad förståelse och kunskap och därmed leda till ökad kunskap om systemet
- Kunna användas av medarbetarna som utför arbetet så att de kan följa upp och förbättra sitt arbete
- Kunna användas av ledningen till att fatta beslut för att utföra korrekta förändringar i systemet

Nya mått

Valet föll på att till stor del använda styrdiagram i arbetet med de nya måtten. Anledningen var att kombinationen mellan data över tid och kunskap och förståelse för vad som ligger bakom, ger ett bra stöd i förbättringsarbetet.

Styrdiagram är ett verktyg som används för att visa data över tid. Styrdiagrammet visar hur stor variationen är och om processen är stabil och förutsägbar. Grunden för styrdiagrammet är att alla data innehåller normal variation medan vissa data innehåller variation av en speciell orsak. För att upptäcka dessa signaler måste man kunna urskilja dem från den normala variationen. Arbetet med att ta fram nya mått byggde på resultatet i första fasen, men eftersom det skedde på varierande sätt följer här en beskrivning av metod och resultat för varje mått för sig.

Här följer en beskrivning av de nya mått som togs fram:

Personalkontinuitet

Hög personalkontinuitet, att det inte är så många olika människor som kommer, var enligt den tidigare genomförda undersökningen av de faktorer som kunderna tyckte var viktigast. Ett mått blev därför att se hur många personer som gav varje enskild kund hjälp/stöd under en viss tidsperiod. Tidigare kunde en hemtjänstkund få hjälp av i snitt 26 olika personer per månad. Vissa kunder besöktes av så många som 58 olika personer. Dessa siffror visade att hemtjänsten inte var så bra på att möta kunders behov gällande personal-kontinuitet.

Syfte

Syftet var att ta fram ett mått som visade hur många olika personer som besökte varje kund under en viss tidsperiod.

Procedur - vad vi gjorde

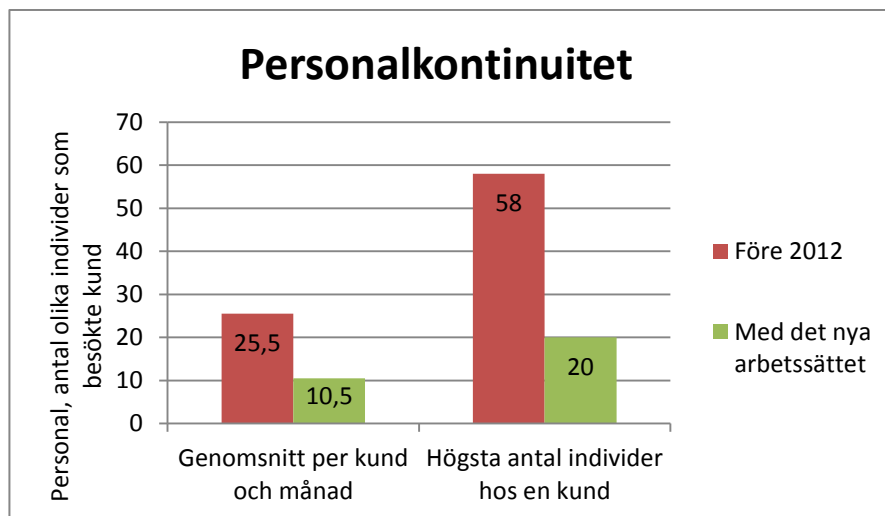
För att kunna räkna antalet personer som besökte varje kund per månad användes befintliga signaturlistor. Signaturlistan är ett dokument som används i hela hemtjänsten som kvittens på att personal varit hos kunden. Efter varje besök hos kunden sätter personalen sin signatur på listan för dagens datum. Med hjälp av signaturlistorna räknades antalet personer som besökt kunderna fram för hand. I varje månadsskifte räknades antalet signaturer per kund, antalet lämnades vidare till områdeschefen, som förde in det på en sammanställning över tid. Data från sammanställningen fördes in i styrdiagram som sedan användes som stöd i förbättringsarbetet.

Resultat - hur det blev

En prioritering av personalkontinuiteten både när det gällde schema och

antalet vikarier gav snabbt resultat. Antalet personer som besökte kunderna mer än halverades (Figur 3).

Personalkontinuiteten förbättrades i första hand genom att personalen hade lagt schema så att så få som möjligt skulle arbeta med varje kund men också genom att de skötte vikarierekryteringen själva. Genom att dela in hemtjänstpersonalen i tre mindre grupper med koppling till geografiska områden, kunde antalet personer som besökte kunderna minskas drastiskt. Efter införandet av det nya arbetssättet hade medelvärden för antalet personer som besöker en kund under en månad sjunkit till 10,5 personer per kund och månad (Figur 3 och 4).



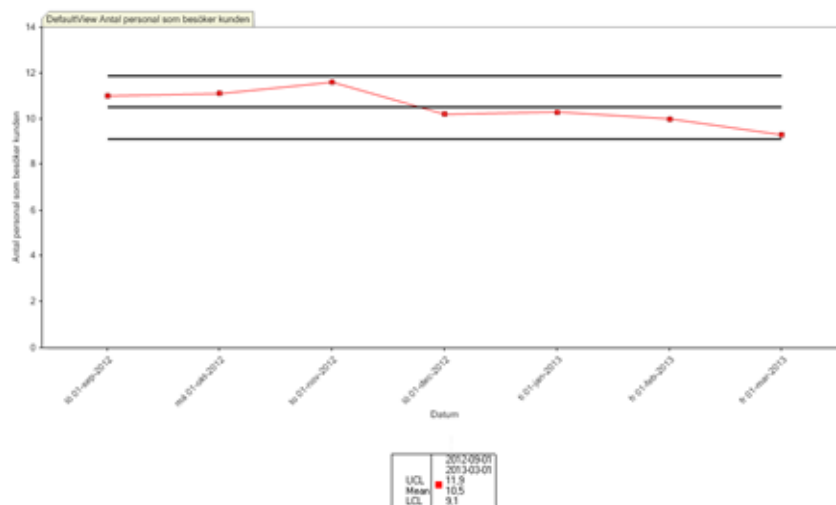
Figur 3. Jämförelse av hur många olika individer ur personalen som besökte kunderna före respektive efter införandet av det nya arbetssättet.

Jämfört med mätningen som genomfördes innan införandet av det nya arbetssättet hade kontinuiteten förbättrats avsevärt. Vid den tidigare mätningen av personalkontinuiteten som gjordes under första fasen i februari 2012 var medel-värde på 25,5 olika personer per kund och månad. Den kund som vid den tidigare mätningen träffade flest olika individer, besöktes av 58 personer under en månad. Efter införandet av det nya arbetssättet hade den kund som träffade flest olika individer besök av 20 personer under en månad.

Exempel:

Ett exempel på hur utrymmet för att ta hand om variationen bidrog till att färre personer besökte kunden är att nu kunde man utan stress stanna hos en kund när något akut uppstått, till exempel vänta på ambulans. Tidigare fick man antingen försöka leta rätt på en kollega som hade blivit klar tidigare än beräknat och som kunde hjälpa till medan man själv gick vidare till nästa kund. Eller så stannade man kvar tills arbetet var utfört medan någon annan fick ta över nästa kund.

Personalkontinuitet hemtjänst Skönsmon september 2012- februari 2013



Figur 4. Styrdiagrammet visar personalkontinuiteten i hemtjänsten i Skönsmon från september 2012 till mars 2013. Medelvärdet var under perioden 10,5, vilket innebär att hemtjänstens kunder varje månad i genomsnitt besöktes av ungefär 10 olika individer.

Vikarier

Det var viktigt att ta reda på hur det nya arbetssättet påverkade antalet vikarier i verksamheten. Strävan mot så hög personalkontinuitet som möjligt innebär att minimera användandet av vikarier och även minska antalet olika personer som vikarierade.

Utgångspunkten i schemaplanering och dagsplanering var hur man effektivt kunde uppfylla kundernas behov (flödeseffektivitet) och samtidigt skapa utrymme för att hantera den variation som uppstod.

Tidigare planerades schemat utifrån ett resurseffektivt tänkande med kundens beviljade insatser och medföljande schabloner som utgångspunkt. Strävan att hålla budget gjorde att man hellre ”underbemänsade” för att vid behov ta in vikarier. Då det ofta skedde ändringar fick man ofta ta in vikarier och hade ganska stora vikariekostnader.

Syfte

Syftet var att ta fram mått som visade kostnaden för vikarier per månad och antalet olika personer som vikarierade per månad efter införande av det nya arbetssättet.

Procedur - vad vi gjorde

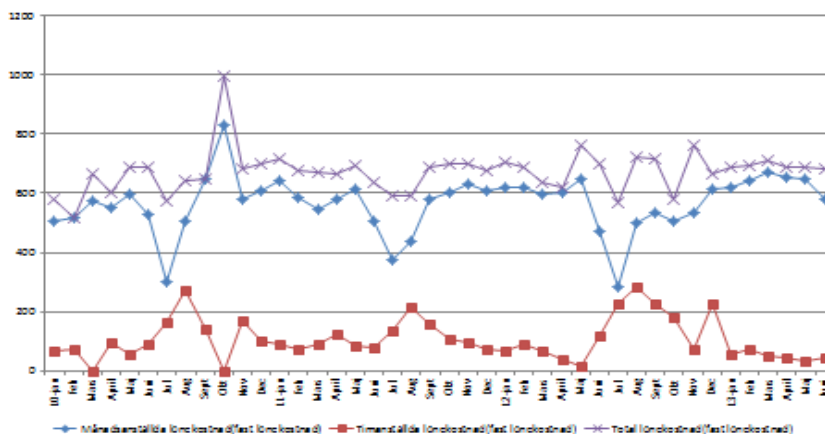
För att kunna se om kostnaden för vikarier ökade eller minskade följer

områdeschefen och personalen i pilotgruppen vikariekostnaden varje månad. Förutom kostnaden följdes också hur stor del vikariekostnaden var av den av den totala lönekostnaden. Data för varje månad lades in i ett IT-system och visades sen i styrdiagram och stapeldiagram.

Resultat - hur det blev

De data som följdes sedan det nya arbetssättet infördes visar en tendens till att kostnaden för timvikarier minskar (Figur 5). Genom att dagsplanering och schema gjordes med utgångspunkt i kundens behov och med utrymme för att ta hand om den variation som uppstod i verksamheten, hade behovet av vikarier för ordinarie bemanning minskat. I det gamla arbetssättet rekryterades vikarier ibland på grund av så kallad underbemanning, vilket var en strategi för att hålla budget. I det nya arbetssättet rekryterades vikarier enbart när ordinarie personal var sjuk, hade semester eller var på utbildning.

Lönekostnader hemtjänst Skönsmon 2010-2013



Figur 5. Lönekostnader för hemtjänst Skönsmon under perioden 2010-2013. Röd kurva (nedre kurvan) visar timlönekostnaden, blå kurva (mellerska kurvan) visar lönekostnad för månadsanställda och lila kurva (översta kurvan) visar den totala lönekostnaden.

Att minska antalet olika personer som arbetar som vikarier var ytterligare något som områdeschefen och pilotgruppen strävade mot. Eftersom de har skött rekryteringen själva har de kunnat begränsa antalet personer som blivit tillfrågade när verksamheten haft behov av vikarier. Ingen mätning har skett, men upplevelsen var att antalet olika personer som vikarier hade minskat. Ett mått för detta kommer att tas fram.

Kundnöjdhet

Pilotgruppen ville undersöka hur nöjda kunderna var med den hjälp de fick från hemtjänsten. Måttet skulle användas som underlag för ett ständigt förbättringsarbete. Med mått på ”kundnöjdhet” ville man ta reda på om man gjorde rätt saker, på rätt sätt och på rätt tid. Tidigare användes resultatet av den nationella brukarundersökning som genomförs en gång per år, men under experimenterandet med ett nytt arbetssätt blev behovet av en mer frekvent återkoppling från kunderna tydligt.

Syfte

Syftet var att ta fram ett mått som visade hur nöjda kunderna var med den hjälp de fick från hemtjänsten, utifrån syftet med verksamheten och det som var viktigt för kunderna.

Procedur - vad vi gjorde

Resultatet av den tidigare genomförda undersökningen om vad som var viktigt för hemtjänstkunderna hade visat att förutom personalkontinuitet var det också viktigt med tidskontinuitet (insatsens omfattning i tid och vid vilken tid den utförs) och omsorgskontinuitet (personalens förhållningssätt och arbetssätt).

Med den kunskapen som utgångspunkt konstruerades två frågor som kunderna fick svara på genom att skatta hur nöjda de var med den hjälp de fick på en skala mellan 1-10 där 1 betydde ’jag är totalt missnöjd’ och 10 betydde att ’det skulle inte kunna bli bättre’.

Mätningen gjordes till en början vid varje besök men efter en del experimenterande kom pilotgruppen fram till att 1 gång i månaden gav ett bra underlag till förbättringar av verksamheten. Frågan *”hur nöjd är du med den hjälp du har fått”* ställdes muntligt av personalen i pilotgruppen i samband med ett ordinarie besök och kunderna svarade muntligt genom att skatta hur nöjd man var med hjälpen man fick av hemtjänsten på en skala mellan 1-10. Om kunden ”skattade” nöjdheten med mindre än 10 ställdes följdfrågan *”vad kan vi göra för att bli ännu bättre”* Mätvärdena för varje kund och månad fördes in i styrdiagram så att kundnöjdheten kunde följas över tid.

Resultat - hur det blev

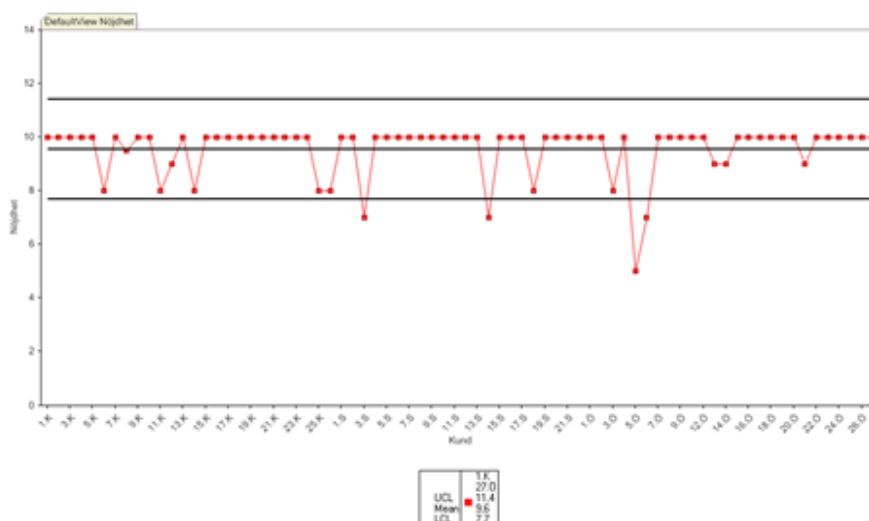
En majoritet av kunderna i hemtjänsten angav värdet 10 på den 10-gradiga skalan vilket var det högsta möjliga värdet. Medelvärdet vid skattningen av kundnöjdhet var 9,6 (Figur 6).

Resultaten av mätningarna gav en bild över hur kunden uppfattade den hjälp/stöd hen fick. Om kunden inte var nöjd kunde förbättringar genomföras ibland på en gång, eftersom man direkt kunde få reda på orsaken till missnöjet. Pilot-gruppen lärde sig vikten av att frågorna ställdes regelbundet (1 gång i månaden) och på samma sätt, för att de skulle få användbara svar. Det gjordes inte från början då någon frågade efter nöjdhet och någon annan frågade hur kunden mädde. Regelbunden feed-

back från kunderna gav värdefull information som användes i utvecklingen av ett gemensamt arbetssätt.

Måtten användes som diskussionsunderlag när pilotgruppen träffades för att prata förbättringsarbete. Framförallt var det den kunskap och förståelse för vad som fanns ”bakom” måtten som blev ett stöd i förbättringsarbetet. Kundnöjdhet hade inte mätts tidigare på detta sätt, det vill säga en gång i månaden och genom att kunderna själva skattade hur nöjda de var. Hemtjänsten i Skönsmon hade redan tidigare legat bra till beträffande kundnöjdhet, i de brukarundersökningar som kommunen tidigare genomfört.

Kundnöjdhet hemtjänst Skönsmon
april 2013



Figur 6. Styrdiagrammet visar kundnöjdhet. På en skala mellan 1-10 var medelvärdet var 9,6.

Trygghetslarm

I intervjuer som gjorts tidigare under utvecklingsarbetet talade kunderna om att det var viktigt för dem att få trygghetslarm vid behov, att det inte tog så lång tid tills någon kom när man larmat och att man inte ville att personalen skulle gå på larm hos någon annan under tiden man var hos kunden. Att svara på larm var stressande för personalen. I det gamla arbetssättet var personalen tvungen att lämna den kund man var på besök hos för att åka till den kund som larmat, för att sen åka tillbaka till den första kunden och avsluta det man påbörjat när man blev avbruten. Med utgångspunkt i den kunskapen började man mäta antalet larm regelbundet och använda sig av resultatet i utvecklingsarbetet.

Sedan lång tid tillbaka hade områdeschefen fått larmstatistik från leverantören av tekniken. I leverantörens åtagande ingick att svara på alla larm och vidarebefordrade de larm som skulle åtgärdas till hemtjänsten i Skönsmon. Larmstatistiken hade tidigare används som ”totalmått” och som en del i totalkostnaden av verksamheten. I och med införandet av ett nytt arbets sätt såg pilotgruppen nya möjligheter att påverka antalet larm genom fortsatt utvecklingsarbete.

Syfte

Syftet var att ta fram mått som visade helhetsbilden av antal larm i hemtjänsten i Skönsmon, totalt antal, antal per kund över tid och orsakerna till att kunderna larmar.

Procedur - vad vi gjorde

Den larmstatistik som områdeschefen fick från leverantören varje månad började nu användas på ett annat sätt än tidigare. Mått på antalet larm lades in i styrdiagram och resultatet användes i förbättringsarbetet.

Måtten och bakomliggande kunskap användes till att finna ursprungsorsaken till att kunderna larmade. Innan det nya arbetssättet infördes var de vanligaste anledningarna till att kunderna larmade; tekniska orsaker, att man väntade på personal och behov av hjälp med toabesök, medan sjukdom och att man ramlat endast utgjorde en liten del av orsakerna. Denna kunskap användes tillsammans med aktuella mått för att vidareutveckla arbetssättet så att de larm som orsakades av ”systemet” kunde elimineras.

Resultat - hur det blev

Antal larm har minskat överlag efter att det nya arbetssättet infördes. Under februari 2012 var de fem vanligaste orsakerna till att kunderna larmade; tekniska larm, toabesök, väntar på personal och sjukdom/ramlat. I april 2013 hade en förändring skett avseende orsakerna till att kunderna larmar. Betydligt färre larmade på grund av att de väntade på personal och av tekniska orsaker medan larm på grund av sjukdom/ramlat har ökat (Figur 7).

Antal larm och fem vanligaste orsakerna till larm i hemtjänsten i Skönsmon i februari 2012 jämfört med april 2013

	Februari 2012	Nytt arbetssätt April 2013
Antal larm	534	320
Sjukdom & Ramlat	3%	6%
Väntar på personal	16%	5%
Toabesök	24%	17%
Tekniska larm	26%	13%

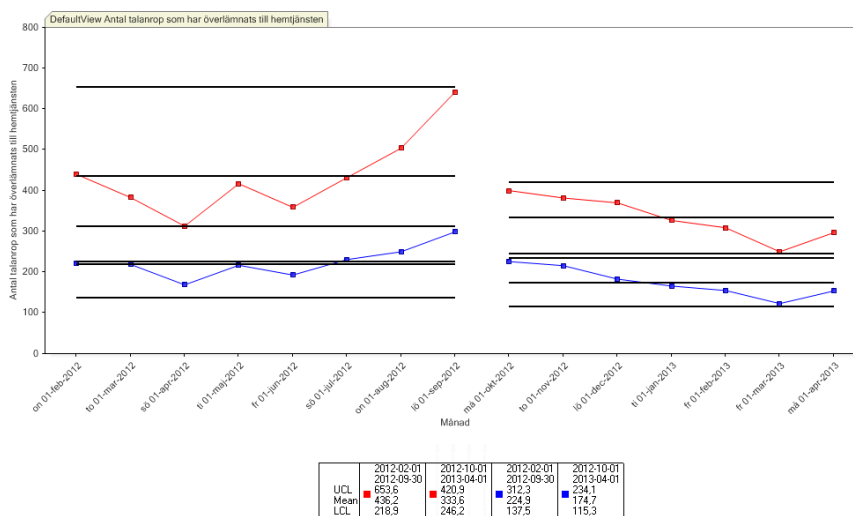
Figur 7. Tabellen visar antal larm och orsaker till larm under februari 2012 före det nya arbetssättet och under april 2013 efter det nya arbetssättet.

I Figur 8 kan man se att antalet larm inte minskade direkt utan att minskningen skedde över tid, vilket kan hänga samman med att det tar tid för ett nytt arbetssätt att etablera sig i en organisation. Medelvärdet minskade från 224 larm till 174 larm under perioden februari 2012 till mars 2013. Detta överensstämmer med personalens känsla av att något hänt med både antal inkommande larm och orsaken till varför man larmar. Mått på antalet larm per kund gjorde att man snabbt fick en bild av fördelningen.

Antal larm hemtjänst Skönsmon

februari 2012-mars 2013

röd kurva - inkommande larm till larmcentralen
blå kurva - vidarebefordrade larm till hemtjänsten



Figur 8. Styrdiagrammet visar antalet larm i Skönsmons hemtjänst under perioden februari 2012 till februari 2013. Röd kurva (övre kurvorna) visar inkommande larm till larmcentralen och blå kurva (nedre kurvorna) visar vidarebefordrade larm till hemtjänsten i Skönsmon. Antalet larm hade minskat överlag och medelvärdet för antalet vidarebefordrade larm till hemtjänsten i Skönsmon hade sjunkit från 224 till 174.

Det var fortfarande så att ett fåtal kunder kunde stå för de flesta larmen och att enstaka kunder larmade väldigt ofta oavsett åtgärd. En skillnad med det nya arbetssättet var att larmmåtten användes till att vidareutveckla det gemensamma arbetssättet för att i möjligaste mån komma till rätta med grundorsaken till att kunderna larmade. Pilotgruppen trodde att den höga personalkontinuiteten var en delorsak till att antalet larm över lag hade minskat. Så få personal som möjligt kring varje kund ökar förutsättningarna för att ge hjälpen/stödet på det sätt som kunden önskar och därmed kan oro och missnöje förebyggas.

Exempel:

Om grundorsaken var oro varierade naturligtvis arbetssättet utifrån ett individperspektiv. En kund blev lugn och trygg av att bli uppringd på

bestämda tiden under dagen, en annan kund blev mindre orolig när hon fick telefonnumret till personalens mobil och blev uppmanad att ringa när hen ville.

Korttidsfrånvaro

Både områdeschefen och pilotgruppen var intresserade av att se om det nya arbetssättet skulle komma att påverka korttidsfrånvaron. Väl medvetna om att orsakerna till korttidsfrånvaro oftast är mycket komplexa bestämde de sig för att lägga in korttidsfrånvaron i styrdiagram och följa måtten över tid.

Korttidsfrånvaron var inte ett mått som man på områdeschefsnivå hade intresserat sig för tidigare. Däremot följde ledningen högre upp korttidsfrånvaron och ibland var den föremål för dialog på områdeschefsträffar.

Syfte

Syftet var att ta fram ett mått som gjorde att man kunde jämföra korttidsfrånvaron före och efter det nya arbetssättet.

Procedur - vad vi gjorde

Områdeschefen fick hjälp att hämta data ur ett system där sjukfrånvaro för hela kommunen registrerades. Korttidsfrånvaron lästes av en gång i månaden både separat för hemtjänsten i Skönsmon och för alla hemtjänstområden i Sundsvalls hemtjänst sammanlagt.

Resultat - hur det blev

Korttidsfrånvaron i hemtjänsten i Skönsmon har efter att det nya arbetssättet infördes legat något lägre än övriga hemtjänstgrupper tillsammans (i Sundsvalls hemtjänst). Orsaken till fallande mätvärden kan inte säkerställas då det behövs mer data och djupare analyser för att påvisa ett samband mellan det nya arbetssättet och minskad korttidsfrånvaro. Områdeschefen vill dock lyfta fram det intresse som väckts för vad som ligger bakom korttidsfrånvaron, när man följer den i den egna verksamheten och jämför över tid.

Tid för att utföra hjälp/stöd

I första fasen av utvecklingsarbetet hade personalen i pilotgruppen konstaterat att det i kommunens befintliga system inte fanns någon beräkning som visade verkliga tidsåtgången, det vill säga den tid det faktiskt tog att utföra beviljade insatser hos varje kund. Så i samband med att personalgruppen bestämt sig för att inte använda det datoriserade planeringssystemet för sin dagplanering gjordes en engångsmätning av den verkliga tidsåtgången för att de sen skulle kunna jämföra det tidigare och det nya arbetssättet. När dagsplaneringen gjordes i det datoriserade systemet hade man haft en bestämd tid, en schablontid, på sig för en viss arbetsuppgift men i det nya arbetssättet skulle man utföra det kunden hade behov av utan att ha fokus på hur lång tid det tog.

Syfte

Syftet var att göra en engångsmätning av faktiskt utförd tid hos kunderna för att kunna jämföra tidsåtgången före och efter det nya arbetssättet.

Procedur - vad vi gjorde

Strax innan och strax efter det att personalen i pilotgruppen slutat att använda det datoriserade planeringssystemet mättes den faktiska tiden för alla besök hos kunderna under en månad. Tidsåtgången räknades ihop och jämfördes sedan.

Resultat - hur det blev

Att svara på kundens efterfrågan tog kortare tid per besök. Jämförelsen av hur lång tid det tog att utföra arbetet hos kunden visade att varje besök tog i genomsnitt en halv minut *kortare* tid efter införandet av det nya arbetssättet. Trots detta var upplevelsen både i pilotgruppen och hos kunderna att det inte var någon stress nu. Hos vissa kunder gick det fortare att utföra hjälpen och hos vissa tog det längre tid, än den schablon-tid, de haft att utgå från i det tidigare arbetssättet. Inte hos någon kund stämde den verkliga tid det tog att utföra arbetet med schablon-tiden.

Individuell variation – omvårdnadshistorik

För att förstå mer av variationen var det viktigt med ett mått som visade hur en kunds behov av hemtjänst varierade över tid. För att få en helhetsbild ritades kundernas omvårdnadshistorik upp. Detta gjordes på samma sätt som i Check-fasen (Swan, Sjöström, Isaksson & Blusi, 2012). Historiken kunde till exempel visa om en kund ramlat, vistats på sjukhus eller förändrats i allmäntillståndet så att behovet av hjälp/stöd förändrats.

Syfte

Syftet var att vidareutveckla det mått som använts i checkfasen för att visa hur en kunds behov av hemtjänst varierar över tid.

Procedur - vad vi gjorde

I början av andra fasen sammanställdes varje kunds omvårdnadshistorik i samband med att pilotgruppen delade in kunderna i bubblor. Syftet med omvårdnadshistoriken var att se om helhetsbilden kunde tillföra kunskap om variationen i behov hos varje kund. De data som användes var alla nya beslut om hjälp i hemmet några år bakåt i tiden och verkställd tid för samma tidsperiod. När omvårdnadshistoriken var färdig användes helhetsbilden som underlag när personalen i pilotgruppen resonerade om vad som kunde vara orsaken till en förändring i behov av insatser under en period. Orsaken till variationen framgick inte alltid i de data som användes och ibland hjälpte det inte att personalen i pilotgruppen resonerade och tillsammans försökte rekonstruera, vad som hänt med kunden i samband med ökning eller minskning av antalet hemtjänsttimmar.

Resultat - hur det blev

Omvårdnadshistoriken gav en värdefull helhetsbild på hur varje kunds behov av hemtjänst hade varierat över tid och var ett bra underlag när dags- och schemaplaneringen gjordes initialt i första fasen.

Måttet har på grund av tidsbrist inte använts under en period ”men vi har inte släppt det” som en av undersköterskorna uttryckte det. Eftersom måttet gav kunskap om variation över tid så är avsikten att uppta arbetet med måttet så fort det är möjligt. Den höga personalkontinuiteten i det nya arbetssättet gör att man idag känner kunderna mycket bättre. Så jämfört med tidigare i utvecklingsarbetet skulle orsaken till variation i behov hos kunderna förmodligen vara känd och denna kunskap skulle kunna bidra till att omvårdnadshistoriken speglar en mer komplett bild av variationen i behov över tid.

Totalkostnaden - kostnader i det nya systemet jämfört med kostnader i det gamla

Pilotgruppen tyckte att det skulle vara värdefullt att ha mått som skulle kunna användas för att jämföra kostnaderna i det gamla arbetssättet med kostnaderna i det nya arbetssättet.

Syfte

Syftet var att ta fram ett mått som jämförde kostnaderna i det gamla systemet med kostnaderna i det nya systemet.

Procedur – vad vi gjorde

Innan man jämförde det gamla och det nya systemet, behövde man ta hänsyn till följande:

- Behovet av hjälp är stabilt över tid. För att kunna jämföra det nya med det gamla systemet är det viktigt att behovet av hjälp är relativt stabilt över tiden.
- Normalvariation. För att få veta detta behöver data följas under en längre period som visar normalvariation

Alla kostnader i det gamla systemet jämfördes med kostnaderna i det nya systemet och siffrorna följdes i styrdiagram där verkställda timmar också fanns registrerade. Det var viktigt att visa variationen över tid och att ha alla kostnader med i beräkningen.

Resultat - hur det blev

Totalkostnaden i det nya systemet har följts varje månad och resultatet visade att det nya sättet att arbeta inte blivit dyrare. Det visade sig dock att det inte var så enkelt att jämföra kostnaderna i det gamla och nya systemet. För att kunna analysera resultatet behöver man vara väl förtrogen med verksamheten och känna sin personal. Till exempel om en person i personalgruppen har hög sjukfrånvaro, så påverkar det

sjukfrånvarostatistiken för hela gruppen. Om inte den som tolkar statistiken vet att det är en person som står för hela sjukfrånvaron kan förhastade slutsatser dras, på samma sätt som att gruppen inte blir friskare för att en person med hög frånvaro lämnar gruppen för annat arbete.

Ett annat exempel är larmfrekvensen, där det ibland händer att en person med till exempel demenssjukdom, kan stå för huvuddelen av larmen under en mätperiod, om hen är orolig eller glömmer att personal nyss varit där. Med vetskap om detta utvecklade personalgruppen mätmetoder som skulle ge så tillförlitliga resultat som möjligt. Detta är ett ständigt pågående arbete för att kunna göra jämförelser mellan det gamla och nya systemet.

Helhetssyn och organisatoriskt lärande

Det nya arbetssättet ledde till en helhetssyn som inte funnits tidigare. Helhetssynen medförde nya insikter om de förändringar som skedde inom hemtjänstgruppen, men också till behov av förändringar i processer som låg utanför hemtjänstgruppens område, men som påverkade dess arbete.

Hemtjänstgrupperna som utför hjälpen/stödet hemma hos kunderna samverkar med en mängd andra funktioner, till exempel handläggningsenheten, slutenvården och primärvården. Arbetet påverkas också av budget, lagar och kommunens rutiner. I och med att det nya arbetssättet infördes blev det tydligt att hemtjänstens förmåga att leverera i enlighet med syftet och vad som är viktigt för kunden inte enbart beror på dem som går hem till kunden och ger hjälpen/stödet utan på vad de olika funktionerna tillsammans förmår åstadkomma. Verksamheten är ett komplext system av orsak-verkansamband där det som sker i en del påverkar hela systemet.

För att det lärande som skett i hemtjänsten i Skönsmon ska komma organisationen tillgodo krävs att ny kunskap och nya insikter synliggörs och leder till förändringar i rutiner, regler, normer och tekniska system. Ytterligare krävs ökat fokus på samverkan och tvärfunktionellt arbete och inget av ovanstående har skett i någon större utsträckning.

Förändrade roller

De inblandade insåg tidigt att utvecklingen och införandet av ett nytt arbetssätt skulle komma att förändra roller och ansvar, både för medarbetarna och områdeschefen. Vid genomgång av metoden tittade de på en bildpresentation som visade att det skulle komma att ske förändringar beträffande roller och ansvar, hur arbetet organiseras, mätning och uppföljning och hur de tänker kring förändringar. På vilket sätt deras roller, mandat och ansvar skulle förändras, visste de däremot inte i starten, då det hängde nära samman med designen av ett nytt arbetssätt där utgångspunkten var kundens behov och önskemål.

Medarbetarna

Medarbetarna har i det nya arbetssättet fått ansvaret för att planera och utföra den dagliga verksamheten. De "äger" arbetet själva. De *tar in* hjälp från någon utanför gruppen när de inte kan lösa frågeställningarna själva och arbetar med ett ständigt lärande och ständiga förbättringar. Att kunna påverka sin egen arbetssituation och ta ansvar är en positiv upplevelse.

I andra fasen skulle pilotgruppen på egen hand komma fram till de bästa lösningarna genom att experimentera, göra och göra om. I början var det frustrerande att inte kunna gå till sin chef och få svar, som man var van att göra. Det kunde ibland kännas som att de var helt utelämnade och att det inte fanns någon att rådfråga. Med hjälp av sina tidigare erfarenheter och resultaten från första fasen skulle de nu utveckla ett arbetssätt som motsvarade kundens efterfrågan och behov.

Pilotgruppen visste genom undersökningarna i första fasen vad som var viktigt för kunderna. Så en hel del möda lades på att få till fungerande scheman med utgångspunkt i kunskapen om vad som var viktigt till exempel kontinuitet. Genom att de hade hela ansvaret både för sin egen arbetstid och för det arbete som skulle utföras hos kunden, kunde de pröva sig fram till de bästa lösningarna och lyckades till slut. Ansvaret för planering kunde vissa perioder ta en hel del tid. Om det var sjukfrånvaro hos personal och det var svårt att få in vikarier eller om många kunder kom hem från sjukhuset en fredag-eftermiddag, kunde det vara besvärligt att få tiden att räcka till. Trots det väger vinsterna med att ha helhetssynen och helhetsansvaret över på den positiva sidan.

Personalen i pilotgruppen har under utvecklingsarbetet kunnat bekräfta vad de egentligen redan visste, att mandat och ansvar skapar förutsättningar för bra kvalitet i hemtjänsten och de tycker att det utökade ansvaret har lett till ett större engagemang i arbetet. De har helhetssynen och kan påverka och detta har lett till stor tillfredsställelse.

De flesta medarbetarna i hemtjänsten i Skönsmon säger att det nya arbetssättet är det bästa som hänt. Att ha ansvar och mandat att utveckla sitt arbetssätt med utgångspunkt i kundens behov ger motivation och arbetsglädje. Att ge hjälpen/stödet med fokus på mötet med kunden har tagit bort tidspressen som man upplevde förut kopplat till dagsplaneringen i det gamla arbetssättet. Tidigare upplevde medarbetarna att det var svårt att ta ansvar då man hela tiden gick till olika personer och aldrig hann lära känna kunderna ordentligt. Man var helt styrd av klockan, allt handlade om tid och arbetet var splittrat och stressigt. Det viktigaste var inte att göra ett bra arbete utan att hålla tiderna. Det var heller inte lätt att hitta motivationen då man upplevde att man saknade både inflytande och helhetsperspektiv.

Citat från medarbetare:

”Jobbet har blivit roligare, mindre stressigt och mer meningsfullt och som personal får man feedback på att man gjort ett bra jobb genom att vi hela tiden tar reda på vad kunderna tycker”

Områdeschef

Redan i Check-fasen förändrades rollen som områdeschef. Områdeschefen skulle arbeta mer coachande och en viktig uppgift var att skapa förutsättningar för medarbetarna så att de både kunde utföra arbetet hos kunderna och utvecklingsarbetet på bästa sätt. Det var inte helt enkelt att

inta den mer tillbakadragna rollen för att låta medarbetarna hitta lösningarna själva. Det är djupt inrotat att chefen är den som man kan vända sig till för att få svar på hur man ska göra och nu var det inte längre så, vilket upplevdes frustrerande både för chef och för medarbetare. Det krävdes också en hel del mod av chefen för att våga släppa en del av kontrollen och ge ansvaret till sina medarbetare och lita på att det skulle fungera.

Områdeschefen kände sig till en början vilsen i den nya rollen och visste inte vad som förväntades. Det var en del i arbetsmetoden att låta både chef och medarbetare själva upptäcka vad som behövde göras. Ett exempel på en situation som var svår att inte ”lägga sig i” var när medarbetarna planerade sitt schema och hade svårigheter att få det att fungera, men med tiden blev det enklare att låta bli att lägga sig i. Både chef och medarbetare hade fått information om att den fas de nu befann sig i kunde liknas vid en sandlåda där de skulle experimentera för att hitta de bästa lösningarna. Stundtals växte frustrationen och områdeschefen kände sig utlämnad utan någon att fråga om råd och till slut när frustrationen blev för stor gick konsulterna in och gav lite vägledning så att både områdeschef och medarbetare kom vidare.

Det var främst den första veckan som var frustrerande. När områdeschefen hade tagit sig igenom den började förståelsen komma för det nya arbetssättet. Det var lärorikt och viktigt att själv upptäcka och lösa problem och att hitta sitt eget förhållningssätt. Det förhållningssätt som blev resultatet var välgrundat och förankrat och gick att känna sig trygg med.

Områdeschefen kan i den tillbakablick som går att göra nu när arbetssättet praktiserats en tid, känna att hennes syn på ledarskap har förändrats. Det har blivit en förskjutning från att försöka påverka individen till att i stället påverka arbetssättet. Områdeschefen ska ge medarbetarna förutsättningar att utföra sitt arbete på bästa sätt och skydda dem från systembegränsningar. Områdeschef och medarbetare arbetar tillsammans för att gemensamt påverka arbetet.

Områdeschefen har inte fått mer tid men upplever stor tillfredsställelse i det faktum att kvaliteten gentemot kund har förbättrats, kunden är nöjd, personalen är nöjd och jobbet har blivit roligare. Frågor som medarbetarna inte själva kan lösa lyfts till områdeschef och vid behov förs frågor eller förslag vidare till nästa chefsled. Områdeschefen har påpekat att det tagit tid att hitta balansen mellan att styra och att låta personalen upptäcka själva och att det krävs kontinuerlig övning i metoden för att inte falla tillbaka i gamla mönster.

Områdeschefens reflektioner:

- Områdeschefen känner sig tryggare nu jämfört med chefsrollen innan det nya arbetssättet för hon vet att medarbetarna gör det de ska och att det blir gjort på ett bra sätt.

- Områdeschefen gör färre saker per automatik nu, vilket innebär att hon oftare stannar upp och funderar över om det är rätt saker som görs och om det är hennes arbetsuppgifter.
- Det har blivit färre telefonsamtal från kunder och anhöriga vilket områdeschefen har tolkat som ett tecken på att medarbetarna ger kunderna det de efterfrågar.
- Den tveksamhet som områdeschefen kunde känna i början över att lämna ifrån sig en del av ansvaret har bytts mot en tillfredsställelse över att arbetet utförs med hög kvalitet.
- Både kunder och medarbetare har blivit nöjdare, vilken chef skulle inte själv känna sig nöjd då!?

Vad är meningen med olika tider?

Tidigare under utvecklingsarbetet hade det framkommit att olika funktioner i hemtjänstprocessen beräknade sammanlagt 7 olika typer av tid för att ”skatta” hur mycket tid som går åt till att utföra hjälpen/stödet. Det var dessutom så att ingen av tiderna överensstämde med varandra. Det enda mått som visade hur lång tid det tog att utföra beviljade insatser hos varje kund, var den faktiska tiden (den tid det faktiskt tar att utföra arbetsuppgiften) och den tiden mättes inte i något av kommunens befintliga system.

De tider som beräknades var:

Beslutad tid	Den tid som följer med beslutet om insats
Verkställd tid	I det här sammanhanget är verkställd tid den sammanlagda tiden som är planerad för att utföra de insatser kunden fått beviljade
TES-tid	Den tid som beräknas åtgå, planeras in, för besöket
Schematid	Tjänstgöringstid enligt personalens schema
Vikarietid	Den tid ersättare sätts in
Faktisk tid	Den tid det faktiskt tar att utföra insatsen
Tid som underlag för avgift	För varje hemtjänstinsats finns en schablontid som är en uppskattning av tidsåtgång för insatsen. Till denna läggs eventuell tid för hälso- och sjukvårdsinsatser

En reflektion från pilotgruppen var: ”Om ingen av de tider vi använder för vår planering och budget, stämmer överens med verkligheten, vad har

vi då för nytta av alla olika tider? Varför lägger vi då ner all den tid det tar att hantera dessa olika tider?

Budget på nytt sätt

Något som ofta nämns i hemtjänstens vardag är vikten av att hålla budget. Även om hemtjänstpersonalen inte är delaktig i budgetarbetet är detta ständigt närvarande i deras dagliga yrkesutövning. Jakten på en budget i balans påverkar allt ifrån vilken typ av plasthandskar de får använda till det pressade tidschemat och när man får ta semester. Att ”söka lägre enhetskostnader för att hålla budget” var också den mest frekvent återkommande systembegränsningen som identifierades under utvecklingsarbetet i första fasen.

Strax innan starten av införandet av det nya arbetssättet började pilotgruppen (nio personer) att fundera på hur det skulle vara möjligt att skapa ett sätt att jobba med budget som återspeglade de resurser de behövde för att uppnå syftet med verksamheten (syfte = ge mig det stöd jag behöver så att jag kan klara mig själv och uppnå livskvalitet). Finns det ett annat, bättre och mer ändamålsenligt sätt att fördela och använda hemtjänstens resurser? Sättet att jobba med budget var kopplat till ett traditionellt tankesätt och stämde inte överens med pilotgruppens nya arbetssätt som utgår från en systemsyn, det vill säga ett helhetsperspektiv på verksamheten.

Traditionellt beräknas budgeten för varje hemtjänstgrupp genom att den verkställda tiden (baserad på schablontider) för föregående verksamhetsår multipliceras med fastställd timersättning som sen utgör grunden för den summa pengar som verksamheten tilldelas. Pengarna räcker då till ett visst antal årsarbetare som områdeschefen ska ha som riktmärke för antalet anställda. Då antalet verkställda timmar varierar utifrån kundernas antal och behov så kollar områdeschefen en gång per månad att antalet medarbetare och deras sysselsättningsgrad stämmer med verkställda tiden.

Om svaret är ja, gör inte områdeschefen någonting, men om svaret är nej krävs åtgärder. Då kollar områdeschefen antalet medarbetare mot TES-systemet (datoriserat planeringssystem för daglig planering), där tidsåtgång för att verkställa insatserna beräknats. Visar denna koll att det är för många medarbetare flyttas personal till annan hemtjänstgrupp där det finns behov. Detta har dock skett väldigt sällan enligt områdeschefen, då strategin för att hålla budget har varit att medvetet underbemanna för att hantera variation i verkställda timmar. Skulle det visa sig att antalet medarbetare är för få rekryteras timvikarier för de timmar som fattas och är behovet större rekryteras vikarie som går på schema.

Syfte

Syftet var att ta fram idéer för ett sätt att jobba med budget som återspeglar de resurser som behövs för att uppnå syftet ’ge mig det stöd jag behöver så att jag kan klara mig själv och uppnå livskvalitet’.

Procedur – vad vi gjorde

Pilotgruppen tog metodkonsulterna till hjälp och inledningsvis genomfördes ett teoriavsnitt om kapacitet. Några av de frågor som diskuterades var:

- Vad menar vi med kapacitet?
- Hur ser kapaciteten ut idag?
- Hur ska vi tänka kring kapacitet framåt?

Personalen i pilotgruppen var överens om att hemtjänstens kapacitet var medarbetarna och deras förmåga att utföra arbetet. En jämförelse gjordes mellan sättet att tänka som ligger bakom de traditionella åtgärder som brukar tillämpas för att hålla budget och det nya sättet att tänka som ligger som grund för ett systemsynsätt.

Pilotgruppen funderade vidare över vilken metod som används idag för att ”hålla budget” i hemtjänstgrupperna och kom fram till två saker:

- låg grundbemanning
- vid ökat behov tas vikarier in

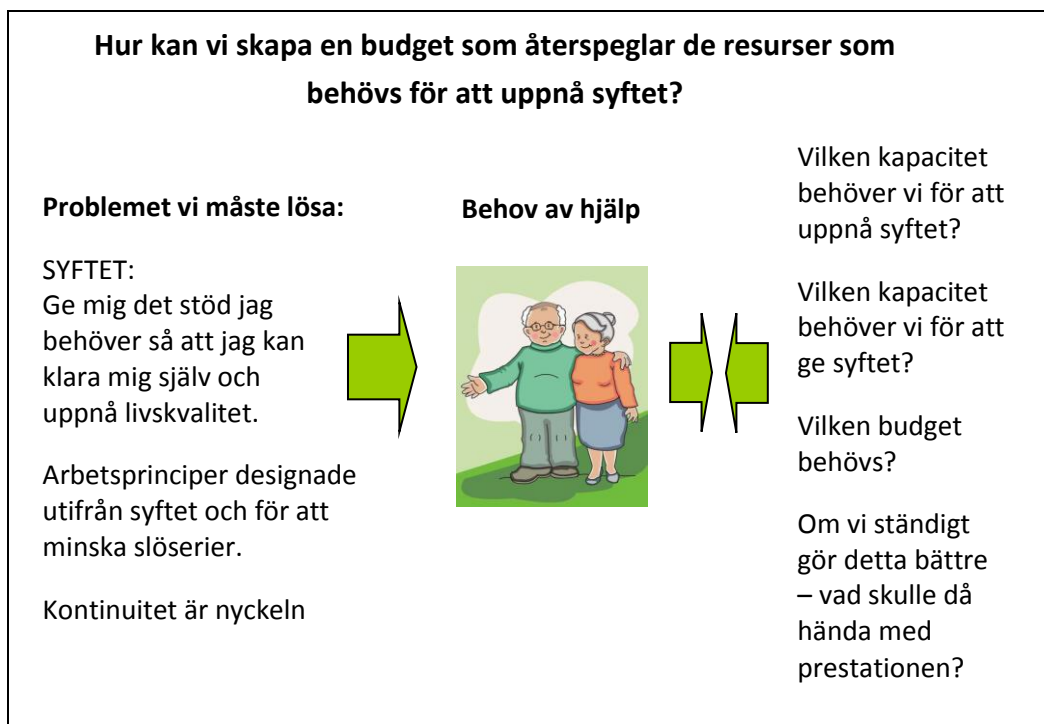
Nästa fundering var hur det ser ut i praktiken när dessa metoder tillämpas och vilka konsekvenser det får för prestationen. Personalen i pilotgruppen ansåg att följande faktorer påverkas:

- Servicen: personalkontinuiteten påverkas negativt
- Arbetsglädjen: påverkas negativt (många olika vikarier medför ett större ansvar för ordinarie personal, kunderna blir oroligare vilket påverkar arbetsgruppen)
- Kostnaden: riskerar att öka, eftersom kapaciteten (hur arbetet utförs, till exempel förmågan att dämpa oro, förebygga etc.) minskar, då en vikarie oftast inte känner kunderna och deras behov på samma sätt som ordinarie personal

Därefter ställdes frågan: ”Finns det bättre sätt att använda våra resurser?”

Finns det bättre sätt att använda hemtjänstens resurser?

Med systemsynsättet som utgångspunkt utvecklade pilotgruppen en idé om hur man för hemtjänsten i Skönsmon skulle kunna skapa en budget som återspeglade de resurser som behövdes för att uppnå syftet. För att åskådliggöra idén och beskriva hur de tänkte att problemet skulle kunna lösas gjorde de en bild (Figur 9).



Figur 9. Bild över hemtjänstpersonalens idé till modell för utformning av budget, vilken har sin utgångspunkt i faktiska behov i stället för schabloner som inte överensstämmer med hur det är i praktiken.

Personalen i pilotgruppen skapade bilden genom att jämföra det nya systemet med det gamla och utgå från syftet och vilken kapacitet som krävdes i respektive system för att uppfylla syftet med verksamheten. De ville utgå från faktiska förhållanden, till exempel att planera budget utifrån den tid hjälpen/stödet verkligen tar. Vad skulle då hända med kostnaden och kvaliteten?

Experimenterande med att utforma budget på nytt sätt med utgångspunkt i faktiska behov istället för schabloner genomfördes aldrig.

Optimera flödet från det behovet uppstår tills hjälpen kommer

Förändringar i kundernas behov sker hela tiden i mer eller mindre omfattning och är en naturlig del i verksamheten. Med nuvarande system och rutiner kan det bli många överlämningar. Förutom att det kan ta onödigt lång tid innan kundens behov blir tillgodosett involverar processen ofta flera funktioner och medarbetare, vilket tar en mängd resurser i anspråk.

Pilotgruppen hade flera olika idéer om hur rutinerna skulle kunna ändras för att enklare och på ett säkrare sätt kunna möta förändringar i kundernas behov, när de uppstår med kort varsel. Till exempel om en kund har

insatser och får behov av utökat stöd/hjälp, exempelvis duschning, så skulle gruppen först kunna utföra insatsen och därefter meddela handläggningseenheten, så att de skulle kunna fatta beslut det formella beslutet i efterhand.

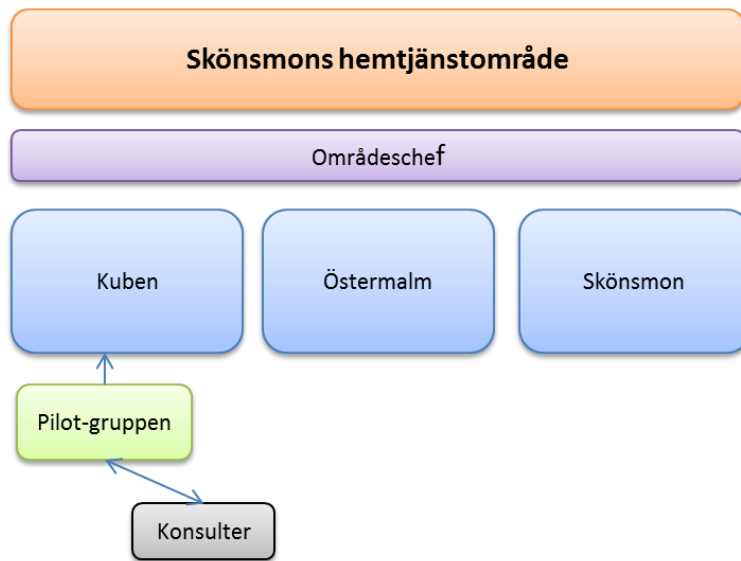
En annan idé var att knyta en handläggare närmare hemtjänstgruppen för att skapa en naturlig kontakt mellan personal och handläggare, i syfte att närmare lära känna kundens behov och variationen i behov och på så sätt med rätt underlag kunna fatta beslut om insatser.

Pilotgruppen diskuterade även fördelarna med att lära känna och förstå kundens behov innan beslut togs. Hemtjänstpersonalen som möter kunden regelbundet kan ofta se om behov förändras hos en känd kund eller se och förstå vilka behov en ny kund har. Beslutet skulle då kunna bli så rätt som möjligt kopplat till kundens behov utifrån personalens kännedom om kundens situation och antalet omprövningar minimeras.

Experimenterande med någon av ovan beskrivna idéer genomfördes aldrig i praktiken.

Införande av det nya arbetssättet

Från februari 2012 till början av maj 2012 hade pilotgruppen tagit fram det nya arbetssättet och experimenterat med det i det geografiska området Kuben i hemtjänsten i Skönsmon. I de övriga två geografiska områdena Östermalm och Skönsmon, hade man arbetat enligt det gamla sättet under tiden. I maj 2012 gjordes också en indelning av all personal i tre arbetslag med koppling till de tre geografiska områdena (Figur 10). Denna indelning skulle komma att gälla från september 2012.



Figur 10. Skiss över Skönsmons hemtjänstområde där en områdeschef har ansvar för de tre arbetslagen Kuben, Östermalm och Skönsmon.

Utvecklingsarbetet började i Pilotgruppen, som bestod av nio medarbetare. Pilotgruppen fick stöd av metodkonsulter. Efter att pilotgruppen tagit fram det nya arbetssättet både prövades det och infördes först i Kuben. När det prövats en tid och bedömts fungera väl infördes det nya arbetssättet också i Östermalm och Skönsmon.

Hittills hade en ca tredjedel av personalen använt det nya arbetssättet hos ca en tredjedel av kunderna. Nu var det dags att involvera all personal, cirka 33 personer, och alla kunder, cirka 100 personer. Allra först började pilotgruppen med att involvera arbetslaget i område Kuben. Därefter involverades personalen i arbetslagen Östermalm och Skönsmon.

Den personal som nu skulle involveras i det nya arbetssättet hade inte genomgått första fasan där man söker kunskap om det nuvarande systemet och inte fått handledning av de externa konsulterna.

Syfte

Syftet var att införa det nya arbetssättet i hela hemtjänsten i Skönsmon.

Procedur – vad vi gjorde

Tre av de prioriterade utvecklingsområdena ansågs vara tillräckligt testade och därmed redo att kunna införas i de övriga hemtjänstgrupperna. Det var:

- Schemaplanering
- Dagsplanering
- Praktisk hjälp/stöd

Allra först involverades all personal i arbetslaget Kuben, där en de flesta kunderna redan var inne i det nya systemet. Därefter involverades personalen i samtliga arbetslag. Med handledning av pilotgruppen gjorde de bubblor som innehöll både kunder och personal och kontaktpersoner fördelades. Totalt blev det cirka 15 bubblor fördelat på Kuben, Östermalm och Skönsmon. I samband med förändringen fick alla tre arbetslagen ett eget utrymme i hemtjänstlokalen, där de kunde träffas för morgoninformation och annat.

EDIP - en metod för införandet

Den metod som användes vid införandet av det nya arbetssättet kallas EDIP (Explain, Demonstrate, Imitate, Practise) och går ut på att förstå hur det nya systemet ser ut och varför det ser ut som det gör. Modellen kan förklaras så här:

- Personalen i pilotgruppen förklarar hur arbetet i det nya systemet fungerar
- Personalen i pilotgruppen demonstrerar hur arbetet rent praktiskt utförs. Personal som lärs upp i det nya systemet observerar och reflekterar tillsammans med dem som lärt ut.
- Personalen som lärts upp i det nya systemet imiterar arbetssättet. Personalen i den arbetsgrupp som lärt ut observerar och sedan reflekterar de båda grupperna tillsammans.
- Personalen som lärts upp praktiserar arbetet självständigt.

I införandet av det nya arbetssättet var arbetsprinciperna mycket viktiga, då de byggde på syftet med verksamheten och vad som är viktigt för kunderna. Principerna tjänade som ”rättesnöre” i det dagliga arbetet.

Resultat – hur det blev

Första steget i införandet av det nya arbetssättet pågick intensivt under några veckor i början av hösten 2012. Personalen i pilotgruppen handledde sina arbetskamrater i de tre geografiska områdena och steg för steg kom arbetslagen in i det nya sättet att arbeta. De flesta var positiva till

förändringen men lite gnissel och oro fanns med i omställningsarbetet. Det upplevdes som en nackdel att man i den nya planeringen kom ifrån en del av sina tidigare arbetskamrater. Att man tappade en del av sina tidigare kunder ledde också till funderingar och en del oro. Avsaknaden av den gamla strukturen och ansvaret att själv vara med och planera arbetet var en stor utmaning för de medarbetare som upplevde att den fasta strukturen i det gamla arbetsstället hade passat dem bra.

Vad tyckte kunderna?

Några kommentarer från kunderna efter införandet, var:

- ”Jag tycker att det är mycket bra att det är färre och färre som kommer hem till mig och att jag nu vet vilka som kommer och ungefär när de kommer”
- ”Det är mer gott om tid och mindre stressigt när personalen kom efter att de infört det nya arbetssättet”
- ”Jag har nu en chans att lära känna alla som går hos mig vilket känns tryggt”

Vad tyckte medarbetarna?

Några kommentarer från medarbetarna efter införandet, var:

- ”Kunderna har kommit in i det nya arbetssättet. Det blir verkligen en bubbla när man bara är två stycken om en kund. Man vill inte lämna bort dem, man vill att de ska vara nöjda. Det känns bra, man känner sig viktig”
- ”Man gör klart det man håller på med i stället för att ge det till någon annan”
- ”Man lär känna kunderna på ett helt annat sätt, så man kan ju läsa lite mellan raderna”
- ”Jag har en kund som börjat ringa på telefonen i stället för att larma. Jag har börjat säga att det är jag som jobbar idag, jag har telefonen med mig så bara ring mig om det är något. Svarar jag inte så ser jag att det är du som ringt och ringer upp dig så fort jag kan”

Det sista exemplet ledde till att kunden som på eget initiativ mer övergått från larm till telefon, nu blev lugnare och behövde inte ringa så ofta då kunden visste att hen kunde nå personalen. Denna effekt gjorde att hemtjänstpersonalen började diskutera en annan kund med hög larmfrekvens och olika förslag kom fram hur man skulle kunna försöka att öka tryggheten så att den kunden inte behövde larma så ofta.

Hemtjänstpersonalens erfarenheter var att när kunderna hade telefonnumret till rätt person så minskade behovet av att ta kontakt. Även

anhöriga hade fått telefonnumret till den personal som arbetade hos kunden och kunde på så sätt få svar på många av sina frågor på en gång.

Den intensiva perioden när det nya arbetssättet infördes i hela hemtjänsten i Skönsmon gick så småningom över till ett lugnare skede där utvecklingsarbetet fortsatte med alla prioriterade områden från andra fasen. Det nya arbetssättet är idag (augusti 2013) inarbetat i alla tre områdena vilket inte betyder att hemtjänstpersonalen slagit sig till ro och känner sig färdiga. Utvecklingsarbetet fortsätter och pågår nu varje dag som en integrerad del i arbetssättet. Med stöd i metoden utvecklar de sin verksamhet systematiskt och blir hela tiden bättre och bättre på att leverera bra kvalitet till sina kunder.

Jämförelse före och efter införandet av nytt arbetssätt

Personalens beskrivning av det gamla arbetssättet:

- ”Tidigare var man helt styrd av klockan, tid. Allt handlade om tid. Man visste inte vart man skulle nästa dag. Det gick inte att planera. Varje liten lucka utnyttjades vilket ledde till mycket restid. Fick fara fram och tillbaka inom området. Stress, stress, stress...”

De beskriver skillnaden mellan förr och nu så här:

- lugnare i gruppen, ett lugnare arbetssätt
- man vet vilka kunder man ska besöka och vet vad som väntar
- nu kan man planera jobbet på ett helt annat sätt
- men vet vad man ska göra hela veckan
- man kan till exempel byta dag för duschning om det blir bättre
- man har mer eget ansvar, det går inte att komma undan, det jag inte gör idag finns kvar i morgon, alla tar mer ansvar, det går inte att gömma sig

Diskussion

Hemtjänsten i Skönsmon i Sundsvalls kommun har utvecklat ett nytt arbetssätt för att bättre kunna möta kundernas behov. Att ta sig an ett helt system, identifiera en kärnprocess och lära sig mer om hur systemet ser ut och hur det fungerar var inte särskilt svårt. Att hitta ett nytt arbetssätt som ledde till ett enklare och mer störningsfritt flöde ur kundens perspektiv, var heller inte särskilt svårt men krävde ett systematiskt tillvägagångssätt, att utgå från fakta, experimentera och följa upp.

På ett år har det skett stora förändringar

Några exempel på vad hemtjänsten i Skönsmon har åstadkommit är:

- Kontinuiteten har förbättrats så att kunder och personal känner varandra.
- Nya mått har tagits fram så att de hela tiden kan följa och förbättra sitt arbete.
- Hemtjänstpersonalen får ta ansvar för helheten i det som rör deras arbete och kan då göra förbättringar fortlöpande när det behövs, vilket ökat kvaliteten. Till exempel: de rekryterar själva, de planerar sitt arbete med dagsschema och personalschema, de planerar om vid förändringar som när det kommer nya kunder eller någon kund åker till, eller kommer hem från, sjukhuset.
- De tar reda på grundorsaken till problemen och hittar oftast egna lösningar med utgångspunkt i kundens perspektiv

Hela organisationen måste involveras i framtagandet av nya arbetsmetoder

För att framgångsrikt kunna förändra sättet att arbeta, måste alla funktioner i flödet vara involverade och införstådda med att ett nytt arbetssätt ska experimenteras fram. Vissa strukturer var av olika skäl svåra att förändra och det traditionella sättet att verka i organisationen tycktes fast förankrat sedan årtionden.

Genom att inte alla funktioner som är involverade i hemtjänstprocessen har varit med på resan från ett traditionellt tankesätt till det nya arbetssättet, grundat på ett systemsynsätt, har det inte varit möjligt att påverka hela systemet. Genom att handläggning och budgetarbete sker på samma sätt som förut kunde bara delar av kundens väg i systemet påverkas.

Det traditionella systemet motverkar kvalitet

En slutsats som drogs under utvecklingsarbetets gång var att det traditionella systemet motverkar kvalitet och hindrar medarbetare från att använda sin kompetens i arbetet. Kommunens organisation grundar sig fortfarande på ett traditionellt tankesätt där styrning handlar om kontroll av medarbetarna och det arbete de utför. Som en konsekvens av detta sköts planeringen av arbetet av ledningen, som också styr arbetsätt och beslutsfattande genom regler och rutiner. Dessa regler och rutiner tar oftast inte hänsyn till kundens individuella behov och önskemål, vilket är en förutsättning för god kvalitet inom hemtjänsten.

Det blir ibland omöjligt för hemtjänstpersonalen att göra rätt. Medarbetarna kan tvingas att välja mellan att bryta mot organisationens regler eller att utsätta kunden för risker. Personalen borde inte ställas inför sådana ultimatum.

Exempel:

En kund har opererat sina ögon polikliniskt och behöver hjälp med att ta ögondroppar. Ögondropparna måste tas samma dag som operationen genomförs. Ordinationen utförs av läkare och uppgiften att ge läkemedlet delegeras till hemtjänstpersonalen. I socialtjänstens sätt att organisera arbetet måste tiden det tar att utföra arbetsuppgiften beräknas innan uppgiften får utföras. Konsekvensen kan bli att det tar så lång tid innan hemtjänsten får klartecken att utföra uppgiften att det inte är praktiskt möjligt att ge ögondropparna samma dag som kunden är ordinerad att starta behandlingen. Denna typ av dilemma löses vanligen genom att områdeschefen och hemtjänstpersonalen struntar i den egna organisationens regler och ger ögondropparna ändå, eftersom de inte vill utsätta kunden för hälsofara eller medicinska risker.

Ekonomistyrning, kontroll och personalneddragningar gör inte organisationen effektivare

Utvecklingsarbetet i hemtjänsten i Skönsmon har visat att det går att öka kvaliteten samtidigt som man arbetar för god lönsamhet. Genom att sluta göra sådant som inte tillförde värde för kunden, kunde resurserna användas till sådant som var viktigt.

Det som krävs är en annan logik med utgångspunkt i kundernas behov och det som skapar värde för kunderna, inom ramen för verksamhetens uppdrag. Ett praktiskt exempel är när dagsplaneringen, vad som ska göras under dagen och hos vilka kunder och personalens schema görs samtidigt och av medarbetarna närmast kunden. Detta skapade utrymme för att tillgodose kundernas individuella behov samtidigt som man tog vara på personalen så effektivt som möjligt.

I organisationen finns en tradition av ekonomistyrning där budget fördelas utifrån antal anställda, beviljade insatser och fasta driftskostnader. Budgetutfallet följs månad för månad och man lever enligt

devisen ”en bra chef håller budgeten”. Om någon verksamhet tenderar att överskrida budgeten, är den vanligaste åtgärden att dra in på personal eftersom det är en stor och tydlig kostnad. Denna åtgärd har vidtagits upprepade gånger under många år, utan att önskat resultat uppnåtts. Det går inte att bortse från att budgeten är begränsad men blir det verkligen billigare för att allt fokus läggs på budgeten?

”Att i stället fokusera på värdeskapande arbete och få en verksamhet med hög kvalitet kostar inte mer” (Seddon, 2010). Valet borde vara enkelt. Istället för att dra ner på personal när organisationen vill bli effektivare, borde vi byta logik och istället frigöra kapacitet genom att utgå från syftet med verksamheten och endast göra det som skapar värde för kunderna.

Kanske ligger svårigheten i att alla i organisationen; ledning, stöd-funktioner och medarbetare inte har samma uppfattning eller inte tydligt har uttalat vad som är syftet med organisationen och verksamheten som ska utföras. Utifrån detta måste man titta på arbetet och resultatet på samma sätt, oberoende av organisationsnivå och tillsammans analysera vad som är orsaken till att det ser ut som det gör och hur man kan göra det bättre.

Utmaning att släppa kontrollen

Områdeschefen har varit en viktig person i utvecklingsarbetet. Hon har antagit utmaningen och ”släppt på kontrollen” så att personalgruppens kreativitet och problemlösningsförmåga har fått utrymme. Områdeschefen har litat på att medarbetarna vill göra ett bra jobb och varit lyhörd för de brister och problem som de upplevt som hinder i deras strävan att leverera hemtjänst med bra kvalitet. Områdeschefens fokus har flyttats från att försöka påverka *individ* till att i stället påverka *arbetsättet*. Hennes viktigaste arbetsuppgift är att stödja sina medarbetare genom att skapa de förutsättningar som de behöver för att lyckas i sitt arbete.

Det finns en uppfattning att högsta ledningens fokus fortfarande mestadels är riktat mot budget och medarbetare. Den verklighetsbild som ligger till grund för hur verksamheten organiseras och styrs bygger till stor del på ett traditionellt tankesätt med budgetstyrning och funktionsindelning som viktiga hörnstenar.

Kundens perspektiv som utgångspunkt

Att förändra hemtjänstens egen verksamhet, visade sig enklare än att genomföra förändringar i andra funktioner i flödet. Organisationens långa vana av ett traditionellt tänkande hade styckat upp hemtjänstprocessen i mindre mycket självständiga delar, funktioner som hade ett invariant arbetssätt. Indelning i funktioner med traditionell styrning och ledning begränsar möjligheten att se helheten och kundens perspektiv.

”När man tänker på en organisation som ett system rör man sig utifrån och in. Man tänker på vilket syfte systemet har *från kundens synvinkel* och ett starkt behov av förändring uppstår” (Seddon, 2010).

Huvuddelen av förändringarna skedde i hemtjänsten egen funktion, men också genom att hemtjänstpersonalen såg kvalitetsvinster med att ta över vissa arbetsuppgifter från andra funktioner i systemet, till exempel rekrytera vikarier, göra dagsplanering, och schemaplanering. Det traditionella tänkandet, våra traditioner och vanor, är starka då de innebär trygghet i arbetet. Det krävs mod för att förändra, men också nyfikenhet och öppenhet inför nya kunskaper samt lyhördhet för kunders, anhörigas och medarbetares synpunkter. Ett exempel på hur viktigt det är med helhetssyn och att utgå från kundens perspektiv när man utvecklar verksamheten är socialtjänstens upphandling av matlådeleverans till hemtjänstens kunder.

Exempel:

Socialtjänsten har under de tre senaste åren arbetat med att processorientera verksamheten med hjälp av lean. Som en del i det arbetet identifierades allt slöseri som uppstod med hanteringen av matlådor till hemtjänstens kunder. Från köket, via transporten till hemtjänstlokalerna och vidare ut till kunderna. Efter detta modifierades processen och genom upphandling av transporten av matlådorna direkt från köket till kunden kunde många arbetsmoment rationaliseras bort. När matlådorna levereras av någon annan än hemtjänsten innebär det att flera olika individer besöker kunderna.

Den fördjupning som gjorts i hemtjänsten i Skönsmon har lett till en ökad förståelse om hur tjänstekvalitet uppstår och vilken helhetssyn som måste ligga till grund för de förändringar som genomförs. Extra viktigt är det att experimentera i liten skala och lära sig succesivt vad som händer innan man genomför stora förändringar med okända konsekvenser.

Tanken med att upphandla transporten av matlådorna till hemtjänstens kunder var god. Men resultatet blev en standardiserad process med utgångspunkt i organisationens perspektiv och kundernas individuella behov och önskemål innehåller mycket mer än vad en standardiserad process kan hantera. Om man bortser från de individuella behoven och önskemålen hos kunderna till förmån för standardiserade processer så begränsar vi oss i hur bra vi kan bli. Förmågan att se den enskildes behov påverkar värdeskapandet.

När ett nytt arbetssätt ska utvecklas är det därför viktigt att utgå från syftet med verksamheten och vad kunderna efterfrågar, precis som man gjort i hemtjänsten i Skönsmon. Risken är annars att utvecklingsarbetet endast leder till att organiseringen av arbetet påverkas, det vill säga i vilken ordningsföljd arbetsuppgifterna genomförs och vem som gör vad, medan innehållet i arbetsuppgifterna förblir oförändrat.

Slutsatser

Värdet i vård och omsorg uppstår i kärnverksamheten det vill säga i mötet mellan kunderna och personalen. Om vi vill utveckla kvaliteten och påverka kostnaderna är det där vi måste börja.

Hela organisationen måste ha kundernas behov som utgångspunkt

Utvecklingsarbetet i hemtjänsten i Skönsmon har visat att svårigheten inte ligger i att genomföra förändring i själva hemtjänstgruppen eller i mötet med kunden, utan att få de omgivande systemen att stödja lärande och förnyelse/innovationsarbete i hemtjänsten med utgångspunkt i kundernas behov.

Traditionell budgetstyrning leder inte till effektivitet

Vi jobbar fortfarande med traditionell budgetstyrning trots att metoden i praktiken inte hjälpt oss att blir mer lönsamma och/eller leverera bättre kvalitet. Vi tror att vi effektiviserar genom att dra ner på personal, men vi vet väldigt lite om vad det får för långsiktiga effekter på ekonomi och kvalitet i ett välfärdssamhälle.

Tillit i stället för kontroll

Kontrollen av medarbetarna och det arbete de utför behöver ersättas av tillit och lyhördhet. Det vill säga tillit till att medarbetarna närmast kunden vill göra ett bra jobb och lyhördhet från ledningen när det gäller att lyssna på och åtgärda de problem som finns i systemet och som hindrar medarbetarna att leverera hemtjänst med bra kvalitet.

Genom att låta medarbetarna utvecklas i sitt yrke och ge dem förutsättningar att utföra sitt uppdrag, kommer arbetsgruppen kapacitet att bli bättre och bättre. Genom att successivt lämna över ansvar och befogenheter kan en lärande organisation med ett innovativt förhållningssätt komma till stånd.

Ledning och styrning bör baseras på kunskap

Ledning och styrning bör ha fokus på hela systemet och utgå från kunskap och information om kundernas verkliga behov och syftet med verksamheten. Utrymme måste skapas för att ta hand om den variation som finns i hemtjänsten där varje kund är unik och behoven individuella.

Referenser

- Andersson, L. (2006). Att få leva tills jag dör – om ett rehabiliterande synsätt. Solna: Fortbildningsförlaget
- Blennberg, E. & Johansson, B. (2011). Värdigt liv och välbefinnande. Äldreomsorgens värdegrund och brukarinflytande i tolkning och praktik. Stockholm: Fortbildning i Stockholm AB
- Innovationsrådet (2012). Lean och systemsyn i stat och kommun - förutsättningar, hinder och möjligheter. Sekretariatsrapport: Stockholm
- Innovationsrådet (2013). Att tänka nytt för att göra nytta- om perspektivskiften I offentlig verksamhet, SOU 2013:40
- Liker, J. (2004). The Toyota Way. Mc Graw-Hill. Svensk översättning (2009) The Toyota Way. Lean för världsklass. Malmö: Liber AB
- Modig, Niklas. & Åhlström, Per.(2011). Vad är lean? Stockholm School of Economics Institute for Research. Bulls Graphics AB Halmstad
- Regeringen. (2009). 2009/2010:116. Regeringens proposition Värdigt liv i äldreomsorgen.
- Seddon, J. (2010). Bort från styrning och kontroll: omvärdering av Lean service. Lund: Studentlitteratur AB
- Socialtjänstlagen (2010). Socialtjänstlagen Lag (2010: 427) om ändring i socialtjänstlagen (2001:453) ändr. 5 kap. 4, 5 §
- Socialdepartementet Socialstyrelsen (2012). Allmänna råd om värdegrunden i socialtjänstens omsorg om äldre. (SOSFS 2012:3)
- Stenberg J. & Olsson J. (2005). Transformera system- från öar till helhet. Stockholm: SKL
- Stigendal, L. (2010). Effektiv styrning – En rapport om system och process baserad styrning i offentlig sektor. Åkersberga: pdf fil
- Sundsvalls kommun (2010). Sundsvalls kommuns analysrapport Vård och omsorg, inför arbetet med kommunens mål och resursplan 2011-14.
- Sveriges kommuner och landsting (2010a). Framtidens utmaning – välfärdens långsiktiga finansiering. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting
- Sveriges kommuner och landsting (2010b). Öppna jämförelser Äldreomsorg. Stockholm:SKL

Swan, Å., Sjöström, K., Isaksson, M., & Blusi, M. (2012). Hemtjänst – vad är viktigt för kunden? Härnösand: FoU Västernorrland. Rapport 2012:10



Implementering av ett nytt arbetssätt i hemtjänsten

- baserat på kunskap, kundernas behov och syftet med verksamheten

För att bättre kunna möta kundernas behov har en hemtjänstgrupp utvecklat ett nytt arbetssätt samt implementerat det i hela sitt hemtjänstområde. Efter implementeringen har flera förändringar skett. Kontinuiteten har förbättrats, numera känner kunder och personal varandra. Hemtjänstpersonalen får själva rekrytera vikarier och planera schema. Det finns utrymme att hantera variation utan att ta in vikarier. Nya mått har tagits fram så att arbetet kan följas upp och förbättras. I det nya arbetssättet har man gått från att låta budgeten styra till att i stället bedriva en hemtjänst baserad på kunskap, kundernas behov och syftet med verksamheten, vilket anses vara utgångspunkt för att kunna leverera hemtjänst med bra kvalitet och god lönsamhet.

Författare:

Åsa Swan, verksamhetsutvecklare i Socialtjänsten, Sundsvalls kommun

Madeleine Blusi, doktorand i omvårdnad, forskare och handledare på FoU Västernorrland.

FoU-Västernorrland finansieras av kommunernas socialtjänster i Västernorrland med Kommunförbundet Västernorrland som huvudman. Enhetens uppdrag är att fånga upp idéer och stödja forsknings-, utvecklings- och uppföljningsprocesser inom socialtjänsten samt att göra dessa tillgängliga för socialtjänstens personal. Mer information om FoU Västernorrland finns på www.fouvasternorrland.se



Kommunförbundet Västernorrland, Box 3014, 871 03 Härnösand.
Tfn 0611-55 78 50, E-post info@kfvn.se
www.kfvn.se