



RAPPORT 2012:10

Hemtjänst – vad är viktigt för kunden?

Författare: Åsa Swan
Karin Sjöström
Marianne Isaksson
Madeleine Blusi



Hemtjänst – vad är viktigt för kunden? 2012

Kommunförbundet; FoU Västernorrland

Gånsviksvägen 4

Box 3014

871 03 Härnösand

Tfn: 0611-55 78 50

Fax: 0611-231 39

E-post: info@y.komforb.se

Tryck: Hemströms Tryckeri

Omslag: Kirsi Allberg

Illustration: Kristin Eriksson

Foto: Håkan Nilsson och Madeleine Blusi

Övriga bilder: Figur 1,2,4,9,10,11,13 och 18 publiceras med tillstånd av Vanguard Danmark I/S

ISSN: 1653-2414

ISBN: 978-91-85613-64-9

Förord

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.

Efter många års hård budgetstyrning ser det ut som om vi inte blivit billigare, vi har bara levererat sämre välfärd till medborgarna. Med logik och kunskap från tillverkningsindustrin har vi t ex ökat specialiseringen hos våra medarbetare för att på det sättet sänka enhetskostnaden som borde vara ett direkt samband med totalkostnaden. Eller? Vi missade att ta med kundens högst individuella önskemål och behov i planeringen, vilket direkt medfört ineffektivitet och slöserier.

Hemtjänstgruppen i Skönsmon har systematiskt och metodiskt tagit fram det grundläggande syftet med hemtjänsten, ringat in kundernas kvalitetskrav och identifierat vad som hindrar dem från att leverera excellent hemtjänst. I nuläget finns ingenting som tyder på att efterfrågad service till kunderna inte går att förena med låga kostnader och bra arbetsmiljö.

Det är med stort intresse vi tagit del av resultaten från Skönsmon för att sedan omsätta det till framgångsrikt ledningsarbete och ledarskap, till gagn för medborgare och skattebetalare i Sundsvall. Utifrån det resultat som presenterades av pilotgruppen i april 2012, och som redovisas i denna rapport, togs beslut att fortsätta till nästa fas i arbetet, för att under några månader experimentera med nya arbetssätt utifrån det som framkommit i pilotarbetet. Erfarenheterna från det experimentet kommer att presenteras i en egen rapport längre fram.

Sundsvall i oktober 2012

Peter Löthman, socialdirektör
Karin Holmin, chef Sundsvalls hemtjänst
Helene Ersson, processledare Strategiprocesen

Sammanfattning

Under våren 2012 genomfördes ett utvecklingsarbete i hemtjänsten i Skönsmon, Sundsvalls kommun. 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. En kartläggning av nuläget genomfördes enligt Vanguards metod för utvecklingsarbete. Först fastställdes vad som är syftet med verksamheten, det vill säga, vad är hemtjänsten till för? Varför finns den? För att få reda på vad som var viktigt för kunderna genomfördes bland annat intervjuer med hemtjänstkunder och anhöriga. Utifrån vad som var viktig undersöktes i vilken utsträckning organisationen hade förmåga att leverera. Förmågan att leverera var dålig. Exempelvis ansågs kontinuitet, att det inte är så många olika personer som kommer hem till kunden, vara viktigt. I genomsnitt hade hemtjänstkunderna besök av 26 olika personer under en månad. Den som hade sämst kontinuitet besöktes av 58 olika personer under en månad.

En processkartläggning av allt arbete som görs från att kunden tagit en första kontakt till att hen får stödet visade att en stor del av arbetet som utfördes inte var till direkt nytta för kunden. Utifrån detta söktes grundorsaken till oförmågan att leverera och begränsningar identifierades. En vanligt förekommande orsak var att man söker lägre enhetskostnader och vill hålla budget. 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.

Innehåll

FÖRORD	2
SAMMANFATTNING	4
BAKGRUND	8
<i>Förberedelser och förväntningar</i>	9
<i>Syfte</i>	9
RAPPORTENS STRUKTUR	10
BEGREPPSFÖRKLARINGAR	10
METOD OCH GENOMFÖRANDE	13
<i>Vanguard-metoden</i>	13
<i>Check-fasen</i>	14
STEG 1 VAD ÄR SYFTET - UR KUNDENS PERSPEKTIV	15
METOD – VAD VI GJORDE	15
<i>Syftesformulering</i>	15
RESULTAT - VAD VI LÄRDE OSS	16
STEG 2 EFTERFRÅGAN - TYP O FREKVENNS, VAD ÄR VIKTIGT?	17
METOD – VAD VI GJORDE	17
<i>Intervjuer</i>	17
<i>Medlyssning</i>	18
<i>Efterfrågan, övrigt data</i>	19
RESULTAT - VAD VI LÄRDE OSS	19
<i>Intervjuer</i>	19
<i>Kontinuitet ger trygghet</i>	20
<i>Tvätt och städ ska utföras som kunden vill</i>	20
<i>Personalen skall ha tid</i>	21
<i>Kunden vill ha gott och respektfullt bemötande</i>	21
<i>Medlyssning</i>	21
<i>Icke värdeskapande efterfrågan</i>	22
<i>Värdeskapande efterfrågan</i>	22
<i>Efterfrågan, övrigt data</i>	23
STEG 3 FÖRMÅGA – KAPABILITET	25
METOD – VAD VI GJORDE	25
RESULTAT - VAD VI LÄRDE OSS	25
<i>Kontinuitet</i>	26
<i>Tid och planering</i>	27
<i>Larm</i>	29
<i>Beslut, hjälp i hemmet</i>	30
STEG 4 PROCESS - VÄRDESKAPANDE OCH SLÖSERI	33
METOD – VAD VI GJORDE	33
RESULTAT - VAD VI LÄRDE OSS	34
<i>Värdeskapande arbete</i>	34
<i>Icke värdeskapande arbete = slöseri</i>	34

<i>Konsekvenser för kunderna</i>	<i>35</i>
STEG 5 SYSTEMBEGRÄNSNINGAR.....	36
METOD – VAD VI GJORDE	36
RESULTAT – VAD VI LÄRDE OSS	36
STEG 6 TÄNKANDE	39
METOD – VAD VI GJORDE	39
RESULTAT – VAD VI LÄRDE OSS	41
SAMMANFATTNING AV RESULTAT, STEG 1 – 6 (CHECK-FASEN)	42
DISKUSSION	45
<i>Vi vet vad vi behöver göra för att ge kunderna det stöd de behöver!</i>	<i>45</i>
<i>Det gamla systemet kan inte mäta om vi uppfyller kundernas behov</i>	<i>46</i>
<i>Begränsat antal personal = hög kontinuitet = trygghet!</i>	<i>47</i>
<i>Vi tog reda på vad våra kunder frågar efter</i>	<i>47</i>
<i>Styra genom att kontrollera delarna, eller att se helheten?.....</i>	<i>48</i>
REFERENSER.....	50
<i>Bilaga 1.....</i>	<i>51</i>
<i>Bilaga 2.....</i>	<i>52</i>
<i>Bilaga 3.....</i>	<i>53</i>

Bakgrund

Socialtjänsten i Sundsvalls kommun har sedan början av 2010 använt lean som verksamhetsutvecklingsstrategi, ett medvetet vägval för att möta framtidens utmaningar (Sveriges kommuner och landsting, 2010a; Sundsvalls kommun, 2010). Samhället förändras och kraven ökar när det gäller välfärd och valfrihet samtidigt som resurserna inte kommer att öka i motsvarande grad. Målsättningen med leanarbetet är att jobba med ”rätt saker” det vill säga det som är värdeskapande för kunderna och undvika slöserier, att sluta göra sådant som inte är till nytta. Att valet föll just på lean var erfarenheter av att de metoder som man använt tidigare, inte fungerat särskilt bra därför att förändringarna genom specialisering genom ökad funktionalisering inte gav de ekonomiska resultaten som man hade väntat sig. Det systemsynsätt som lean-arbetet vilar på med t ex ökad processororientering ökar helhetssynen och kräver ett nytt sätt att leda verksamheten.

I en utvärdering av leanarbetet som genomförts 2010-2011 såg man framförallt att organiseringen av arbetet påverkats, till exempel i vilken ordningsföljd som uppgifter genomfördes och vem som gjorde vad. Arbetsinnehållet hade däremot inte påverkats speciellt mycket. En svaghet som identifierades var att den nuvarande styrningen och sättet att leda inte gav rätt stöd för att kunna lyckas bättre. Samtidigt med detta togs politiska beslut att konkurrensutsätta hemtjänsten enl lagen om valfrihetssystem, LOV. Det ställdes nya krav på den nya tillhandahållarfunktionen att förstå hela hemtjänstprocessen för att i framtiden styra den på rätt sätt och kommunens egen äldreomsorg började sitt omställningsarbete för att möta konkurrensen från andra utförare.

I diskussionerna kring införandet av ett valfrihetssystem hade stort fokus legat på kvalitet och vad som gör en bra äldreomsorg. I en undersökning som gjordes inom hemtjänsten i Sundsvall 2011, tittade man på ”kring-tiden”, det vill säga den arbetstid som hemtjänstpersonalen inte tillbringar hos kunden. Det visade sig att bara drygt hälften av arbetstiden var förlagd hemma hos kunden. Nationella jämförelser från 2011 visade att Sundsvalls kommun hade en högre kostnad för hemtjänsten än många andra kommuner. Statistiken visade också att Sundsvalls kommun, trots att de använde mer pengar än andra, inte höll någon högre kvalitet på hemtjänsten än andra kommuner (Sveriges kommuner och landsting, 2010b).

Några av nyckelpersonerna inom leanarbetet hade tidigare kommit i kontakt med Vanguardmetoden, som är en översättning av lean till tjänste- och service-sektorn, och tänkte att metoden kunde passa för ändamålet. Pilotstudien startade i november 2011 efter att nyckelpersoner i socialtjänstens ledning blivit bekanta med teorierna under en fem dagars teoretisk/praktisk utbildning och beslut fattats av socialdirektören och dåvarande tf äldreomsorgschef att gå vidare.

Hemtjänsten i Skönsmon nappade på erbjudandet att bli testpilot. De fackliga företrädarna och äldreomsorgsledningen framhöll att metoden var värd att pröva och att hemtjänsten i Skönsmon var lämplig som pilotgrupp. Skönsmons hemtjänst hade vid projektets start 33 vårdbiträden och undersköterskor. Antalet kunder uppgick till 130 personer. Upptagningsområde bestod av tre stadsdelar med stor andel äldre i befolkningen. Alla kunder bodde i eget boende, både villor och lägenheter. Den äldsta vårdtagaren var 97 år och den yngsta 53 år.

Förberedelser och förväntningar

Första fasen i interventionen var en så kallad *scoping*, förstudie, vilket innebar att socialtjänstens ledning, det vill säga områdeschef, äldre-omsorgschef, chef för uppdragsenheten samt socialdirektör fick bekanta sig med metoden. Vid *scoping*en deltog även leanledare och leancoach. De fick en utbildning i metoden som innefattade systemtänkande och interventionen. Ledningen fick även pröva metoden i mini format för att få inblick i hur den skulle kunna komma att påverka deras roll. Detta gjordes för att socialtjänstens ledning skulle få en tydlig bild av de frågeställningar som de kommer att behöva hantera och svara för.

Socialdirektör och dåvarande tillförordnad äldreomsorgschef beslutade att gå vidare med att testa metodens första steg, *check-fasen* som omfattar kartläggning av verksamheten utifrån syftet. En endags introduktion genomfördes för cheferna i socialtjänstens ledningsgrupp och verksamhetschefer i äldreomsorgen med syfte att ge kunskap om Vanguard som metod, innan medarbetarna involverades i arbetet.

Uppdraget att genomföra piloten lämnades till socialtjänstens uppdragsenhet och delegerades till leanledaren. Pilotstudien utfördes i Skönsmons hemtjänst under fem veckor i februari/mars 2012. I pilotgruppen ingick nio undersköterskor och vårdbiträden, områdeschef, leanledare, leancoach, landstingets distriktssköterska och biståndshandläggare. Arbetet leddes av två konsulter från Vanguard Consulting Ltd.

Till en början tyckte både hemtjänstgruppen och deras chef att det var svårt att föreställa sig vad det hela skulle leda till. Inte heller leanledaren hade någon klar bild av hur jobbet skulle gå till. Det fanns i huvudsak två förväntningar:

1. att göra rätt saker, dvs. det som är värdeskapande för kunden
2. att ledningen skulle vara med och leda och styra på ett sätt som inte hade sin grund i budget och ekonomistyrning, utan i verkliga behov.

Syfte

Syftet med satsningen var att ge den nya tillhandahållarfunktionen möjlighet att förstå hela hemtjänstprocessen för att i framtiden styra den på rätt sätt och att kommunens egen äldreomsorg ska bedriva en bra och effektiv hemtjänst och därmed kunna möta konkurrensen från andra utförare. Syftet med pilotstudien var genomföra modellen i hemtjänsten i Skönsmon.

Rapportens struktur

I denna rapport redovisas det utvecklingsarbete som utfördes i Skönsmons hemtjänst, enligt Vanguard-metoden. Rapporten redovisar den del av arbetet som kallas *check-fasen*. Under rubriken *metod* ges en kort beskrivning av hela Vanguard-metoden. Därefter är rubrikerna satta så att man kan följa processen steg för steg, enligt modellen för check. Eftersom varje steg bygger på resultatet av det föregående steget har vi för att underlätta för läsaren valt att frångå den traditionella rapportdispositionen med en metod- och en resultatdel. I stället finns metod och resultat under rubriken för respektive steg. För att ge en tydlig bild av vad som gjordes i de olika stegen och på vilka grunder de olika slutsatserna drogs har rubriksättningarna *Metod – Vad gjorde vi?* och *Resultat – Vad lärde vi oss?* använts.

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.

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).

Värdeskapande - sådant som är viktigt för kunden, ur dennes perspektiv. ”Det vi som utför hjälp/stöd existerar för”.

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

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

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

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 gemen-

samma intressen, det vill säga syftet med socialtjänstens verksamhet. Ordet används också som subjekt och avser då hemtjänsten. Vilken av betydelseerna som avses i texten framgår av respektive sammanhang.

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.

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

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. Värden som ligger utanför styrgränserna ger information om att processen *kan* ligga utanför de normala gränserna för processens variation.

Check – fas 1 i Vanguardmetoden. Består av 6 olika steg som handlar om att förstå och få kunskap om nuvarande verksamhet.

Scoping – i detta sammanhang innebär scoping en förstudie – en så kallad ”check” i miniformat.

Socialtjänstens uppdragsenhet - är en enhet som arbetar med att stödja ledningsgruppen i det strategiska utvecklingsarbetet vid genomförande av till exempel större projekt, utredningar, IT-strategier, metoder för systematiskt utvecklingsarbete och utformandet av ett samordnat ledningssystem. Enheten stödjer också verksamheten genom att förvalta och utveckla en del av de IT-system som finns i socialtjänsten.

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

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

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

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

Skönsmons hemtjänst – är en av 18 hemtjänstgrupper i Sundsvalls kommun. De verkställer beslutade hemtjänstinsatser i det geografiska området Skönsmön. Hemsjukvård ingår inte i hemtjänstens uppdrag.

Leancoach – främst metodstödare till områdeschefer bland annat vid deras värdeflödeskartläggning. Vid starten 2010 fanns sex leancoacher. Från 2011 har det varit fyra personer som på heltid stött och coachat leanarbeten ute i verksamheterna. De har under en period på ca 2 år varit tjänstlediga från sina ordinarie tjänster som i vissa fall varit undersköterska och i andra fall områdeschef.

Leanledare – den som fungerat som arbetsledare för leancoacherna i det dagliga arbetet. Leanledaren har även ansvarat för den långsiktiga planeringen och kontakten med andra organisationer, företag, myndigheter och nätverk. Leanledaren har även varit ansvarig för planeringen av förändringsarbetet med Vanguardmetoden.

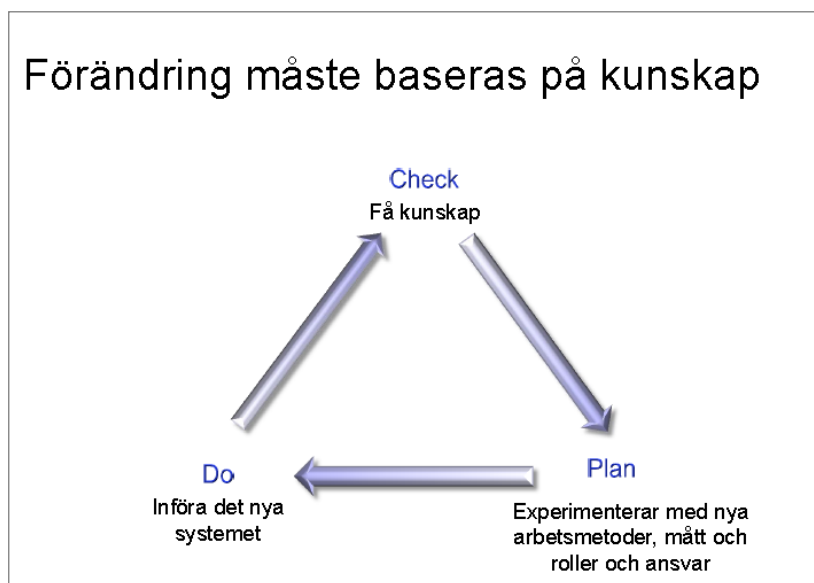
Vi – ordet vi används där vi som genomfört projektet uttrycker våra erfarenheter, tankar och slutsatser. Innefattar undersköterskor, vårdbiträden, områdeschef, leanledare, leancoach, landstingets distriktssköterska, biståndshandläggare, äldreomsorgsledningen, delar av socialtjänstens ledningsgrupp samt socialdirektör.

Metod och genomförande

Vanguard-metoden

Den metod som användes för att genomföra förändringsarbetet var Vanguard-metoden.

Vanguard-metoden (Seddon, 2010), innefattar tre faser: *check*, *plan* och *do*. Grundtanken i metoden är att förändring måste baseras på kunskap. Förändringsarbetet genomförs i tre faser där innehållet i varje fas bygger på resultat i den förra (Figur 1).



Figur 1. De tre faserna i Vanguard-metoden

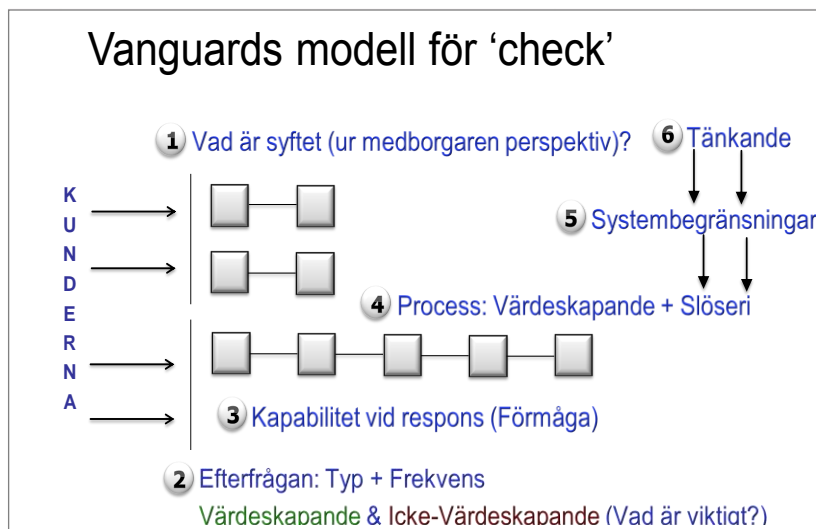
Första fasen kallas *check*. Check-fasen innehåller sex olika steg, som handlar om att förstå och få kunskap om ”vad som sker och varför”, vilket tankesätt som råder i nuvarande verksamhet, och att se verksamheten som ett system. Det första som görs är att formulera ett syfte med utgångspunkt från kundens perspektiv. Strategin i de övriga stegen riktas sedan mot syftet och det som är viktigt för kunden i dess relation till verksamheten.

Andra fasen i modellen kallas *plan*. Under detta steg utgår man från kunskaperna som erhöles i check. Man experimenterar genom att använda systemtänkande som grund för att skapa ett ändamålsenligt flöde, nya roller och nya måttetal 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* och innebär att man successivt inför det nya sättet att arbeta, som ersättning för det gamla. Den här rapporten redovisar endast resultatet av check-fasen.

Check-fasen

Check-fasen är indelad i sex steg som utförs från steg ett för att avslutas med steg sex (Figur 2). Vart och ett av stegen bygger på resultat av det förra. Syftet med check är att förstå sin verksamhet som ett system, vad man gör och varför man gör det. I check-fasen genomförs inte några förändringar.



Figur 2. De sex stegen i check-fasen.

Steg 1

Vad är syftet - ur kundens perspektiv

I det första steget formulerades vad som är syftet med verksamheten (hemtjänsten) ur ett kundperspektiv. För att formulera syftet ställdes frågor som; Varför finns vår organisation? För vems skull är vi på jobbet? Formuleringen av syftet är enligt Vanguard-metoden det allra viktigaste momentet i processen eftersom allt som görs i de efterföljande stegen görs i relation till syftet. Om man inte lyckas formulera ett övergripande syfte med utgångspunkt i det verksamheten och medarbetarna är till för, blir konsekvensen att det senare i processen blir svårt att värdera vad som är värdeskapande och vad som är slöseri.

Metod – vad vi gjorde

Steg ett inleddes med teorigenomgång av metoden (Figur 1). Pilotgruppen fick fördjupning i Vanguard-metoden på samma sätt som ledningsgruppen fått under scoping. Två olika tankesätt gicks igenom: det traditionella sättet att tänka och systemtänkande. I systemtänkandet är grunden att ledningens tänkande är avgörande för organisationens prestation (Figur 3). Ett antal olika fall och situationer togs upp och utgjorde illustrerande exempel. Vad är det som händer när man har systemtänkande glasögon på sig, vad ser man då? Även modellen för check gicks igenom och kopplades till praktiska exempel.

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

Figur 3. Jämförelse mellan traditionellt tänkande och Systemtänkande.

Syftesformulering

Efter de teoretiska genomgångarna delades medarbetarna in i mindre grupper, där varje grupp fick formulera ett syfte. Det var viktigt att syftet formulerades utifrån det verksamheten och medarbetarna var till för, vilket innebar att det var nödvändigt att formulera syftet utifrån kundens perspektiv och inte utifrån

organisationens perspektiv. Efter att grupparbetena redovisats följde ett gemensamt arbete där man enades om ett övergripande syfte.

Resultat - vad vi lärde oss

Gruppredovisningarna kom fram till att meningen med verksamheten, ur kundens perspektiv, var att:

- Få den hjälp som efterfrågas
- Få hjälp med att klara sin dagliga livsföring
- Få rätt hjälp i rätt tid
- Få den hjälp som behövs på det sätt som kunden vill

Följande övergripande syfte formulerades:

Ge mig det stöd jag behöver
så att jag kan klara mig själv och uppnå livskvalitet.

Personalen som tidigare gått en kurs i rehabiliterande förhållningssätt tyckte nu att det fanns ett rehabiliterande förhållningssätt i syftet, genom att det signalerar ”du får själv göra det du klarar av”. Syftet ändrades något efter steg två, från början valdes ordet hjälp i stället för stöd.

Steg 2

Efterfrågan - typ o frekvens, vad är viktigt?

I steg två låg fokus på att studera och få kunskap om efterfrågan via intervjuer med kunder och anhöriga samt medlyssning av inkommande telefonsamtal från kunderna. Syftet med intervjuerna och medlyssningen var att ta reda på vad som var viktigt för kunden och dess anhöriga i förhållande till hemtjänstens verksamhet. Genom datainsamlingen ville man också ta reda på hur mycket värdeskapande, respektive icke värdeskapande efterfrågan det fanns och hur ofta den förekom, typ och frekvens.

Med metoden kan man få en bild av vad som är mest efterfrågat och få en bättre förståelse för vad som är viktigt för kunden och därmed agera utifrån den kunskapen.

Om man inte är tillräckligt noggrann i steg två, till exempel har för lite data eller lägger in egna värderingar i det man hör, finns risk för att man drar felaktiga slutsatser. I sådana fall skulle hela fortsättningen bli fel eftersom processen bygger vidare steg för steg.

Metod – vad vi gjorde

Intervjuer

Intervjuer genomfördes med kunder i hemtjänsten och med deras anhöriga. Intervjuer med kunder (n=62) gjordes i deras hem. Intervjuer med anhöriga (n=6) genomfördes per telefon. Frågorna var öppna och kopplade till den hjälp kunden hade.

Exempel på frågor:

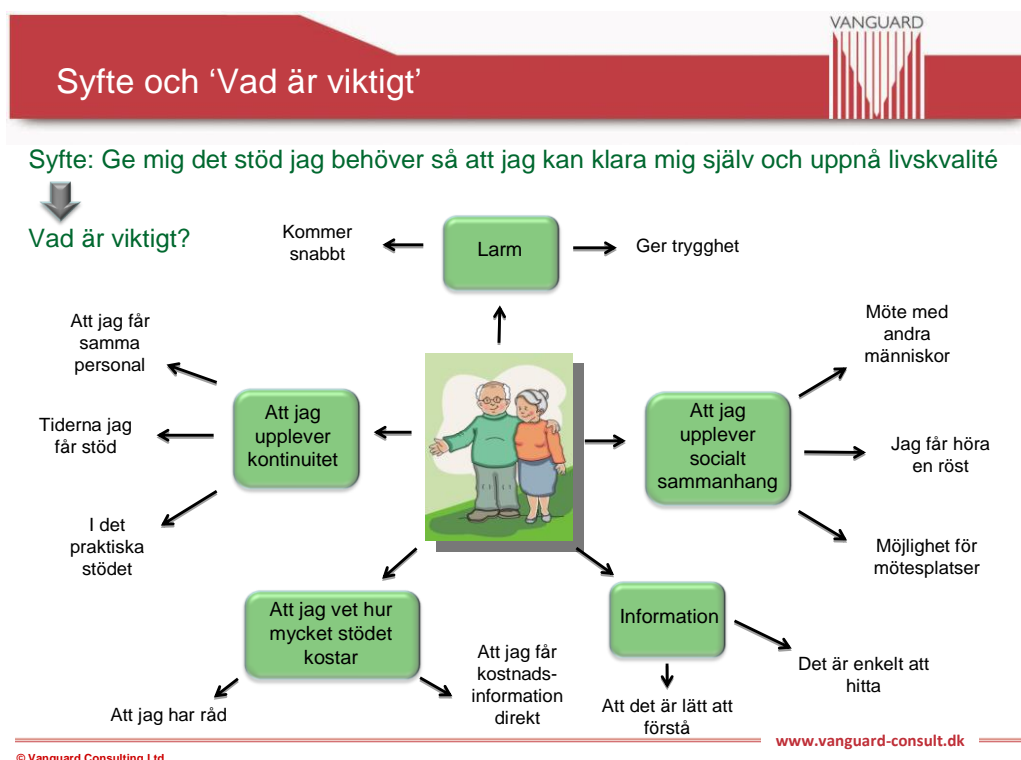
- Vad är viktigt för dig i förhållande till den hjälp du får av oss i hemtjänsten och hemsjukvården?
- Vad tycker du är syftet med hemtjänsten som du får?

Vid varje intervju deltog två personer från Skönsmons hemtjänst, en som frågade och en som skrev. I syfte att validera resultatet och undvika svar som kunde tänkas vara typiska för det egna hemtjänstområdet genomfördes intervjuer med kunder i ytterligare fyra hemtjänstområden. De fem områdena hade olika karaktär avseende geografiskt läge, befolkningstäthet och etnicitet. I Skönsmon gjordes ett slumpmässigt urval av personer att intervjuas, i övriga områden utsåg områdescheferna intervjupersoner.

Enligt Vanguards filosofi är det viktigt att ”göra för att lära”. Förutom hemtjänstgruppen Skönsmon 2, medverkade bland annat verksamhetschef, chef för

uppdragsenheten och socialdirektör som intervjuare. På så sätt blev socialtjänstens ledning involverade och fick bättre kännedom om arbetet.

De nedskrivna intervjuerna analyserades, innehållet sorterades i kategorier som blev till en förteckning över vad som var viktigt ur kundernas perspektiv (Figur 4). Förteckningen jämfördes sedan med syftet.



Figur 4. Analys av intervjuerna resulterade i en förteckning över vad som var viktigt för kunderna.

Medlyssning

För att få kunskap om vad kunderna säger när de kontaktar oss som organisation genomfördes medlyssning. Medlyssningen innebar att teamet lyssnade på telefonsamtal som kom in till organisationen, i de funktioner dit man visste att kunderna ringde mest. Medlyssningen genomfördes hos:

- Handläggningsenhetens mottagningsgrupp och utredningsgrupp
- Service- och teknikförvaltningens kundtjänst
- Hemtjänstgruppens områdeschef
- TES-planerare
- Hemtjänstpersonalens telefon
- Avgiftshandläggarna

Totalt medlyssnades 62 inkommande telefonsamtal. Kunden blev först tillfrågad om det gick bra att medlyssna samtalet. Medlyssnaren satt bredvid personen som svarade i telefonen, lyssnade på samtalet via medlyssningsapparat och antecknade ordagrant vad som efterfrågades av den som ringde.

Genom anteckningarna fick man kunskap om vad (typ) som efterfrågades och hur ofta (frekvens). Anteckningarna sorterades och analyserades och efterfrågan klassificerades utifrån vad som var värdeskapande och icke värdeskapande. Vid indelningen utgick man från syftet¹ och värdeskapande efterfrågan definierades som *det vi inom hemtjänsten existerar för* (det som är viktigt för kunden) och icke värdeskapande efterfrågan definierades som en *konsekvens* av att organisationen *hade gjort något som inte gjordes rätt, eller inte hade gjort något alls*. Båda konsekvenserna utgick ifrån kundens perspektiv.

Efterfrågan, övrigt data

Hos service och teknikförvaltningens kundtjänst fick teamet förutom medlyssning av telefonsamtal även ta del av statistik rörande städning, som hos de flesta av hemtjänstens kunder utfördes av Galant kost & städ, som är en enhet inom kommunens service- och teknikförvaltning. Statistiken gällde kundtjänstens ärenden avseende hemtjänststädning 2011.

Efterfrågan avseende hälso- och sjukvård studerades av landstingets distriktsköterska i journaler för de kunder i Skönsmons hemtjänst, som var listade som patienter hos vårdcentralen Centrum. Denna efterfrågan analyserades inte gällande värdeskapande och icke värdeskapande.

Resultat - vad vi lärde oss

Totalt genomfördes 62 medlyssningar (en person avböjde) och 62 intervjuer (tre personer avböjde), varav 42 intervjuer i Skönsmon och fem vardera i de fyra andra områdena. Vidare genomfördes sex anhörigintervjuer i Skönsmon (ingen anhörig avböjde).

Det var svårare för de från ledningen än för hemtjänstgruppen att förstå vad som var värdeskapande och icke värdeskapande för kunden och en slutsats som drogs var att det är svårare att förstå ju längre ifrån kunden man är. En stor kunskap om kundens situation finns hos personalen i hemtjänsten.

Intervjuer

Efter intervjuerna i steg två kom pilotgruppen fram till att det inte bara är insatsen i sig som är viktig utan lika viktigt är det att man sitter ner och pratar med de äldre, det vill säga att man utför arbetet i relation till kunden.

¹ Ge mig det stöd jag behöver, så att jag kan klara mig själv och uppnå livskvalitet.

I svaren från intervjuerna var det inte någon större skillnad, utan i stort sett samma faktorer återkom. Viktigt för kunderna var:

- Att få träffa samma personal
- Att ingå i ett socialt sammanhang
- Att bemötas med respekt
- Att veta vad stödet kostar
- Att få information om förändringar. Exempelvis avseende personalens tider för besök eller om det kommer ny personal
- Att vid behov få trygghetslarm

Kontinuitet ger trygghet

Personalkontinuiteten värderades högt. När det gällde kontinuitet beskrevs vikten av att få träffa samma personal så att hjälpen utförs på det sätt kunden önskar. Denna faktor uppgav kunderna skulle kunna ge möjlighet till flexibilitet och påverkansmöjlighet samt att de kände sig förstådda och trygga. De ville ha möjlighet att lära känna personalen. Utöver kontinuiteten var det även viktigt att personalen hade tillräckligt med tid, att tiderna hålls och att kunderna kunde påverka tiderna.

Förutom personalkontinuitet, att samma personal kommer, var det också viktigt för kunderna att *tidskontinuitet* (insatsens omfattning och förläggning) och *omsorgskontinuitet* (personalens förhållningssätt och arbetssätt) till stor del inbegreps.

Så här sade några av kunderna:

”Samma personal känns tryggare, de vet hur man vill ha det”

”Jag ska inte behöva instruera personalen vid varje möte”

”Samma personal så man kan få en god relation”

Tvätt och städ ska utföras som kunden vill

Tvätt och städning kan utföras på flera olika sätt, olika individer har olika önskemål. För en del kunder är hur tvätt och städning utförs lika viktigt som att det görs.

”Städningen är viktig på grund av att jag har astma. Jag har alltid varit noggrann med städningen”

”Jag tycker det är viktigt att man viker lakanen platt så att de får plats i linneskåpet”

Personalen skall ha tid

En röd tråd i intervjuerna var att det är viktigt att personalen har tid. Kunderna tycker inte om när personalen behöver stressa. Tiden skall räcka till för att hälsa, utföra sysslorna på ett riktigt och omtänksamt sätt och hinna prata lite grann vid behov.

”De ska inte göra många saker samtidigt. Jag blir stressad då”

”Mer tid från personalen så att de hinner prata”

Kunden vill ha gott och respektfullt bemötande

Kunderna tyckte det var viktigt att de blev bemötta som individer och med den respekt som är bruklig människor emellan. Till exempel att personalen meddelar om de kommer senare än planerat, torkar golvet och hänger upp handduken efter duschning och viker tvätt på det sätt kunden vill ha den vikt och inte efter personalens tycke och smak.

”Få hjälp med det jag inte klarar själv, men också viktigt att själv får göra det jag klarar av”

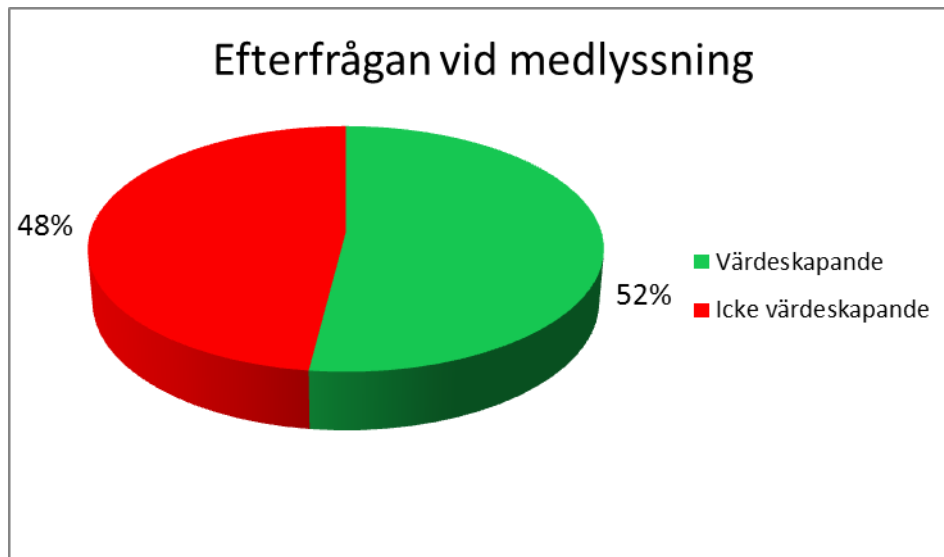
”Jag vill bli informerad vid planändringar eller om de kommer sent”

”Gå inte på larm under min tid”

Medlyssning

Genom medlyssningen erhöles en bild av vad som var så viktigt för kunderna att de faktiskt ringde till organisationen. Ungefär hälften av samtalen gällde värdeskapande efterfrågan, det vill säga sådant som var relaterat till syftet och därmed viktigt för kunden (Figur 5).

Resten av samtalen rörde icke värdeskapande efterfrågan, vilket innebar ärenden om att organisationen ur kundens perspektiv hade gjort något som inte gjorts rätt eller inte gjort något alls. Som exempel kan nämnas utlovade tjänster som inte utförts, tjänster som utförts på ett sätt som kunden inte var nöjd med, bristande information, felaktig information och frågor om kostnader för olika tjänster.



Figur 5. Andelen värdeskapande respektive icke värdeskapande efterfrågan som kom fram vid medlyssning.

Icke värdeskapande efterfrågan

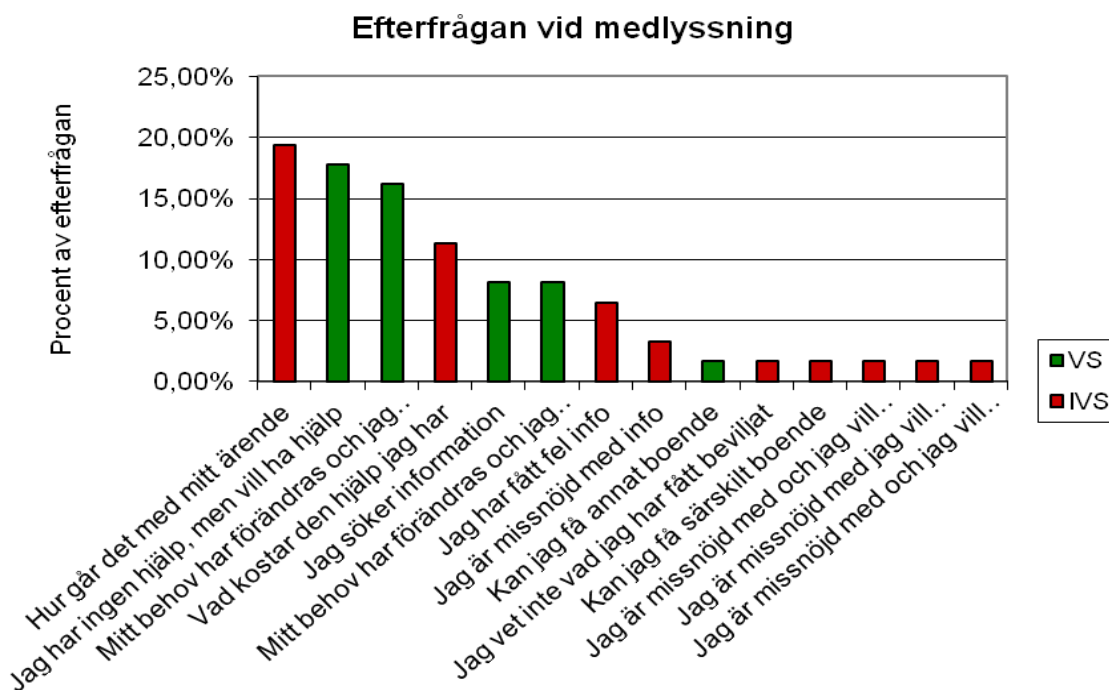
Den vanligaste anledningen till samtal var att kunder undrade hur det gick med deras ärende (Figur 6). En femtedel av alla samtal rörde denna frågeställning, vilken klassades som icke värdeskapande efterfrågan. Övrig icke värdeskapande efterfrågan var:

- Vad kostar den hjälp jag har?
- Jag har fått fel information eller är missnöjd med den information jag fått
- Jag vet inte vad jag har fått beviljat
- Jag är missnöjd med personalen
- Jag vill förändra utförande och/eller kostnad

Värdeskapande efterfrågan

Vanligaste värdeskapande efterfrågan gällde (Figur 6):

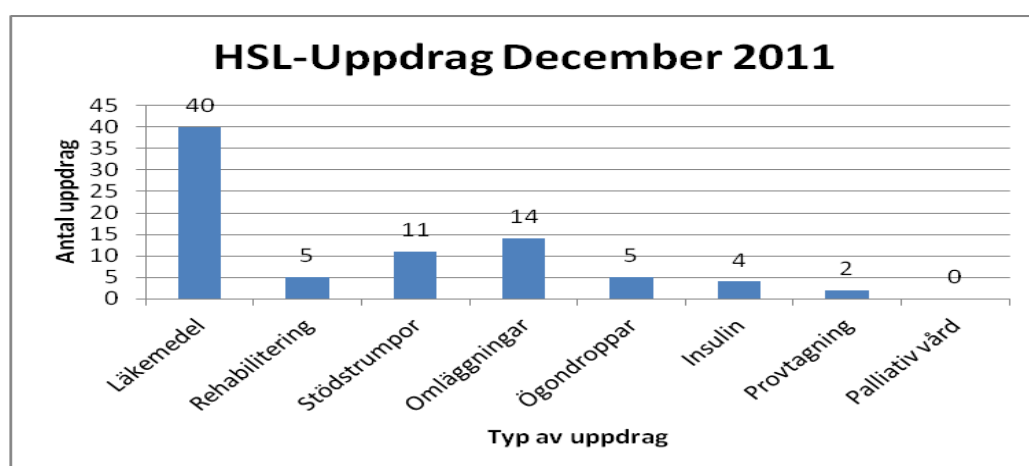
- jag har ingen hjälp, men vill ha hjälp
- mitt behov har förändras och jag vill öka min hjälp
- mitt behov har förändrats och jag vill minska min hjälp
- jag söker information
- kan jag få annat boende



Figur 6. Vad som efterfrågades av kunderna vid medlyssning. Röda staplar definierar icke värdeskapande efterfrågan, gröna staplar definierar värdeskapande efterfrågan.

Efterfrågan, övrigt data

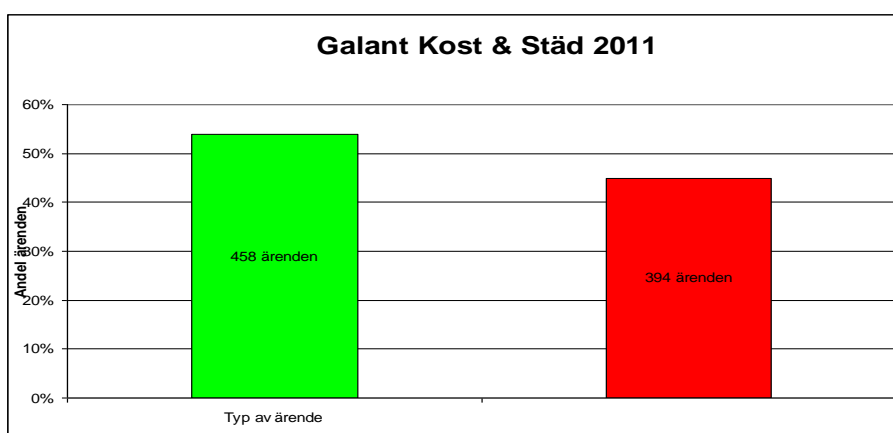
Hälso- och sjukvårdsuppdrag som utfördes av hemtjänstpersonalen hos patienter som tillhörde Skönsmons hemtjänstområde och som var listade hos Centrums vårdcentral mättes (Figur 7).



Figur 7. Antal och typ av HSL-Uppdrag utförda av hemtjänstpersonalen i hemtjänsten Skönsmon 2, under december 2011.

I statistiken från Galant kost & städ (Figur 8) undersöktes efterfrågan med fokus på typ och frekvens. Den värdeskapande efterfrågan gällde till exempel att kunden flyttat, avbokat eller ändrat städdag. Exempel på icke värdeskapande efterfrågan var att personalen inte kom på avtalad tid, utebliven städning eller att städningen inte utfördes enligt kundens förväntningar.

Under 2011 hanterades totalt 852 samtal angående städning. Av dessa gällde ungefär hälften (54 %) sådant som var värdeskapande efterfrågan utifrån kriterierna².



Figur 8. Antalet samtal om städning som inkom till Galant kost & städ under 2011, fördelat på vad som var värdeskapande (grön stapel 458) och icke värdeskapande (röd stapel 394).

² Vi förstår kundens behov, vi fattar beslut om hjälp och stöd, vi utför arbetet

Steg 3

Förmåga – kapabilitet

I steg tre undersöktes organisationens förmåga att leverera i enlighet med syftet. Frågor som ställdes var: Finns det data som kan berätta hur vi levererar i förhållande till vad som är viktigt för kunderna? Levererar vi det som är viktigt? *Vad levererar vi?*

Metod – vad vi gjorde

Med utgångspunkt i resultatet från steg två, där det fastställdes vad som efterfrågades och vad som var viktigt, var avsikten i steg tre att komma fram till vilka mått som skulle granskas närmare. Måtten baserades på förmågan, ”kapabiliteten”, i hur väl vi levererar mot syftet och det som är viktigt ur kundens perspektiv, som till exempel mått om kontinuitet. Exempel på mått om kontinuitet är antal vikarier som vi använder, antal olika personer som besöker kunden och antal besök hos kunden.

Ett annat mått som studerades var kundens historik under en 5-års period beträffande antal hemtjänststimmar och variation i behov. Avsikten var att se vad som fanns att lära genom att se ur ett långsiktigt perspektiv.

Vidare mättes exempelvis antal äldre, antal trygghetslarm och antal beslut om hjälp i hemmet. Alla mått skulle vara relaterade till syftet, visa variation över tid och kunna bidra till både lärande och kunskap om systemet. Måtten skulle kunna användas både av medarbetarna och ledningen för att förstå och förbättra arbetet.

Resultat - vad vi lärde oss

Den första kunskapen som erhöles visade att det i organisationen inte fanns kunskap om vi levererade det som kunderna tyckte var viktigt utifrån de intervjuer som genomfördes i föregående steg. I organisationens befintliga system fanns inte någon information om, eller några mått på, sådant som enligt intervjuerna var viktigt för kunden. Det gick att ta fram information genom att manuellt gå igenom och foga ihop data från olika system. På så sätt kunde data till måtten erhållas. Rent praktiskt fick man till exempel, för att få en bild av kontinuiteten och hur många olika personer som varit hemma hos en vårdtagare, räkna manuellt på signaturlistor. De mått som identifierades visas i tabell 1.

Vad är viktigt?	Mått
Kontinuitet - samma personal	Antal vikarier som vi använder Antal olika personer som hjälper kunden Antal besök hos kunden Sjukskrivning över tid i Skönsmon Sjukskrivning över tid i hela äldreomsorgen
Tid och planering	Icke värdeskapande efterfrågan TES-planeringen; flöde – personalens förflyttningar mellan kunder Individhistorik
Hjälpinsatsens utförande	Icke värdeskapande efterfrågan Antal vikarier som vi använder
Larm	Varför larmar de? Antal trygghetslarm Fördelning av larm över dygnet Typ av larm
Beslut, hjälp i hemmet	Utredningar över tid Totalt antal beslut hjälp i hemmet för hela äldreomsorgen Antal bifall Antal avslag

Tabell 1. Mått som identifierades i Steg 3 - Förmåga, kapabilitet vid respons.

Kontinuitet

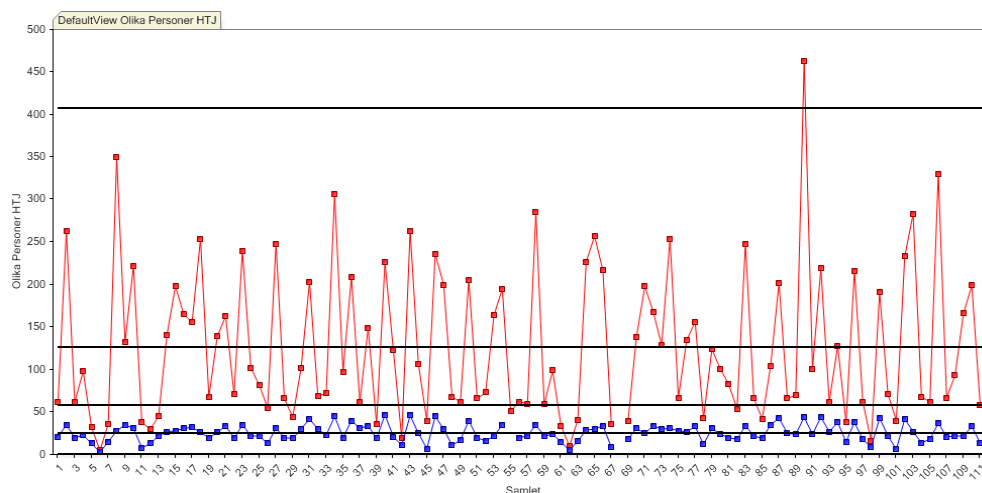
Under en månad besöktes hemtjänstkunderna i genomsnitt av 25,5 olika personer från hemtjänsten. Högsta antalet olika personal inom normalvariationen var upp till 58,1 personer. Det genomsnittliga antalet besökstillfällen var under samma period 126,8 besök per kund. Högsta antalet besökstillfällen inom normalvariationen var upp till 407,7 besök per kund och månad. Det fanns ett samband mellan antal hemtjänstbesök och antal olika personer som utförde besöken. Kunder med flera besök träffade som regel fler olika personer (Figur 9).

En vanlig utmaning inom hemtjänsten är att bemanna rätt utifrån den variation som ständigt förekommer. Kundernas behov ser olika ut och varierar dessutom över tid. Under 2011 användes så mycket som 20 % av budgeten i Skönsmons hemtjänst, till vikarier. En stor mängd vikarier gör att kontinuiteten minskar. Därmed försvåras möjligheten att lära känna kundernas behov. Kunderna måste förklara för flera personer hur de vill att hjälpen/stödet utförs och det tar dessutom längre tid att utföra detta.

Att använda sig av vikarier kan vara frestande eftersom det kortsiktigt påverkar budgeten gynnsamt eftersom vikarier vanligtvis har en lägre lön än ordinarie personal. En lägre grundbemanning (till exempel genom att använda vikarier i stället för att tillsätta en vakant tjänst), används ibland för att hålla budget. Det

är enklare att snabbt anpassa personalbehovet till den variation som uppstår inom hemtjänsten (exempelvis att en kund försämras, avlider etc.) om en del av personalstyrkan består av vikarier, men det påverkar naturligtvis kontinuiteten negativt.

Data från Skönsmon, Njurunda1, Centrum, Nacksta1+2
Röd: Antal besök HTJ
Blå: Antal olika personer HTJ



Figur 9. Antal besök av hemtjänsten och antal olika personer som besökt varje kund under januari 2012. Den röda kurvan visar antalet hemtjänstbesök för varje kund. Den blå kurvan visar hur många olika individer från hemtjänsten som utförde besöken. De vågräta strecken i styrdiagrammet visar medelvärde, samt en undre och övre gräns på processens normala variation. Den undre styrgränsen för den röda kurvan sammanfaller med övre styrgränsen för den blå kurvan. Varje punkt visar värdet för en kund i respektive kurva. Till exempel kan man se att kund nummer ett haft ungefär 60 besök under en månad, vilka utfördes av ett 20-tal olika personer.

Tid och planering

Det fanns i befintliga system ingen beräkning som visade den verkliga tidsåtgången, det vill säga den tid det faktiskt tog att utföra beviljade insatser hos varje kund.

Ingen funktion i hemtjänstprocessen arbetade med den verkliga tidsåtgången, utan all tidsberäkning utgick ifrån olika tidsberäkningsmodeller som alla baserades på uppskattad tid. Varje funktion³ som var inblandad i hemtjänstprocessen arbetade med att definiera sin tid.

³ T.ex. Handläggningenheten, hemtjänstgruppen, TES-planerare, schemaplanerare, rekryterare (RoP = Resurs- och planeringsenheten).

Sammanlagt beräknades sju olika typer av tid:

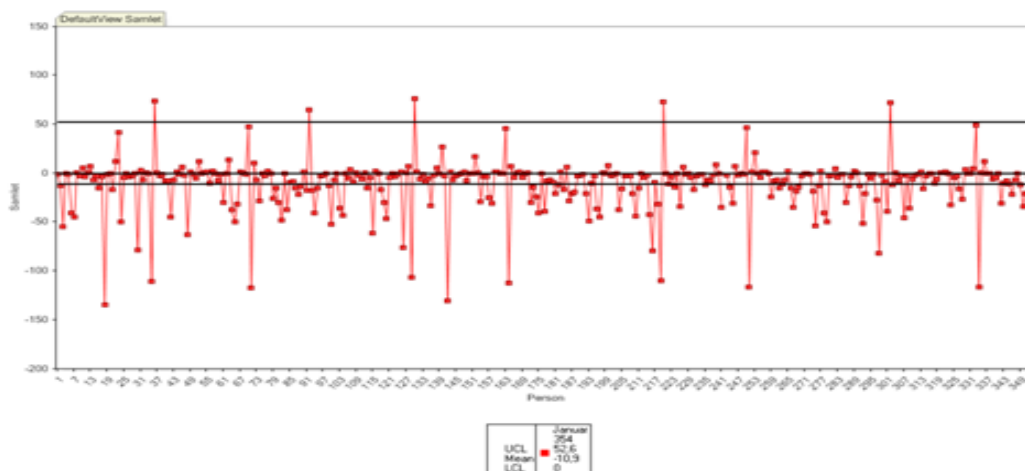
<i>Beslutad tid</i>	Den tid som följer med beslutet om insats
<i>Verkställd tid</i>	I det här sammanhanget är verkställd tid den sammanlagda tiden som är planerad för att utföra de insatser kunden fått beviljade
<i>TES-tid</i>	Den tid som beräknas åtgå, planeras in, för besöket
<i>Schematid</i>	Tjänstgöringstid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

De olika funktionerna utgick ifrån olika beräkningsmodeller då de räknade ut hur mycket tid som uppskattades gå åt för att utföra hjälpen eller stödet som kunden beviljats. En av de tider som beräknades var TES-tid⁴. Det är den tid som beräknas gå åt för att utföra ett besök där en eller flera insatser kan ingå. TES-tiden utgjorde underlag för dagsplaneringen för hemtjänstgruppen. I figur 10 kan man se variationen mellan TES-tid och den verkställda tiden. Verkställd tid var den tid som följde med beslutet och den baserades på schabloner.

I genomsnitt skiljde det 11 timmar mellan TES-tid och verkställd tid (Figur 10). Variation förekom åt båda håll, det vill säga att den verkställda tiden för en del kunder var större än TES-tiden och för andra kunder tvärt om. I genomsnitt var TES-tiden 11 timmar mindre än den verkställda tiden. Samtliga 354 kunder som omfattades av mätningen hade skillnad mellan TES-tid och verkställd tid, vilket innebar att schablontiden inte stämde för någon av kunderna.

⁴ TES Optimal planering är ett system (dataprogram) som används för planering av det dagliga arbetet i hemtjänsten. TES är integrerat med verksamhetssystemet (Procapita) vilket innebär att ett meddelande skickas automatiskt till första linjens chef när ett nytt biståndsbeslut tagits. Utifrån detta görs en plan för vad som ska utföras hemma hos kunden, vid vilken tidpunkt och av vem. Planen kan skrivas ut av varje medarbetare där dagens alla inplanerade besök kan ses. Vägbeskrivning och karta över ”resrutten” finns också med.

TES-tid vs Verkställt tid
Skönsmon
Oktober 2011 – Januari 2012 Samlet



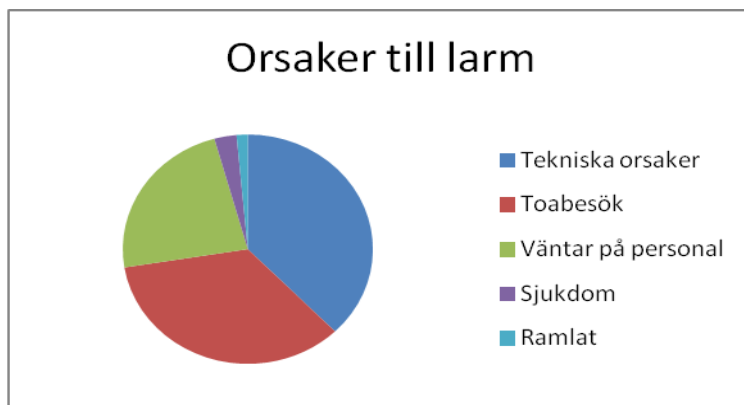
Figur 10. Diagrammet visar skillnaden mellan TES-tid och verkställd tid i hemtjänst Skönsmon oktober 2011-januari 2012. Den lodräta axeln visar tiden i timmar, på den vågräta axeln markeras kunderna. Varje punkt visar skillnaden för respektive kund.

Schablonider motsvarar inte den variation i behov som finns hos hemtjänstens kunder. Exempel: Insatsen hjälp med duschning har schabloniden 30 minuter. En kund kan ha ett mindre omvårdnadsbehov och är i behov av hjälp i 20 minuter, medan en annan kund med större hjälpbehov, behöver 40 minuters hjälp med duschningen. Schablonider var ett sätt för organisationen att styra och fördela resurser utan att ta hänsyn till kundens faktiska behov, dvs. den variation som finns hos varje individ.

Larm

När det gällde statistik och uppgifter om hur ofta kunder larmat via sina trygghetslarm gick det inte att få fram korrekta uppgifter. Två olika enheter inom kommunen begärde ut samma typ av statistikuppgifter och de uppgifter som erhöles var inte samstämmiga. Detta medförde att uppgifterna inte kunde användas. Från Skönsmons hemtjänsts egna källor kunde vissa data plockas fram manuellt. Under februari 2012 inkom 534 larm (Figur 11).

Drygt en fjärdedel av larmen berodde på tekniska orsaker till exempel provlarm, fel på utrustning eller batteri mm. Vid larm som kunde kopplas till kundernas efterfrågan, var toalettbesök den vanligaste orsaken. Näst vanligast var larm på grund av väntan på personal som inte kommit den tid de brukade. Sjukdom eller fallolyckor utgjorde tillsammans endast 3 % av larmen.



Figur 11. Orsaker till larm vid Skönsmons hemtjänst under februari 2012.

Beslut, hjälp i hemmet

Under 2011 beviljades i Sundsvalls kommun 5276 beslut inom hemtjänsten. Under samma period var det totalt 47 avslag på kunders ansökan om hjälp i hemmet. Orsakerna till avslag var att beslut skulle fattas inom annat lagrum eller att det var delavslag. Ett exempel på vanligt förekommande delavslag gällde omfattning av städ. Av de totalt 47 avslagen fick fem kunder helt nej till sin ansökan vilket endast motsvarar 0,09 % av det totala antalet beslut.

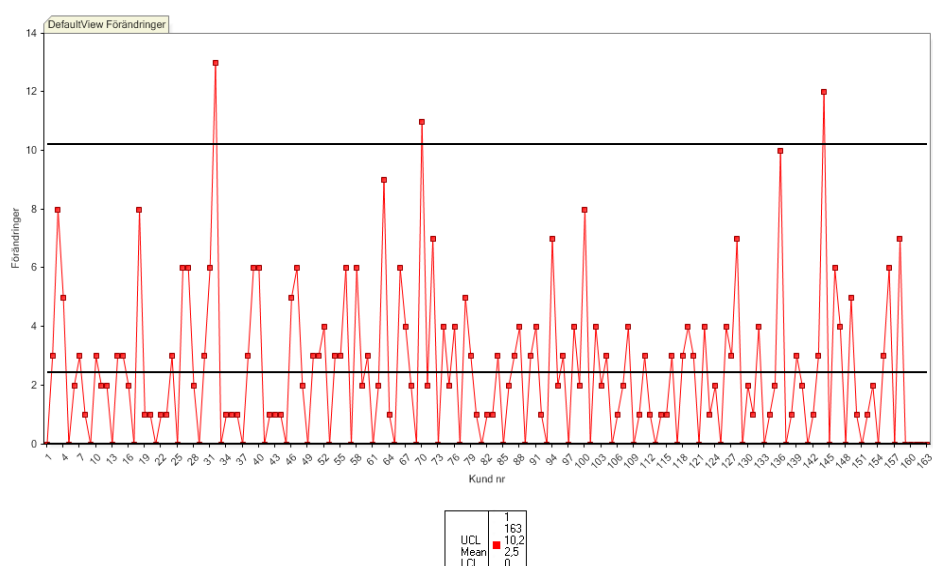
I genomsnitt gjordes 2,5 förändringar per kund under året. Normalvariationen⁵ låg på mellan noll och 10,2 förändringar per kund under ett år. Styrdiagrammet i figur 12 visar hur många förändringar i beslut som gjordes under ett års tid för var och en av de 163 kunderna i Skönsmons hemtjänst.

Tiden från att en ansökan inkom till socialtjänsten, tills den efter beviljat beslut kunde verkställas, var för den första perioden (17 december 2010 och den 19 augusti 2011) i genomsnitt 4,7 dagar (Figur 13). Normalvariationen⁶ för samma period var 0 till 22,8 dagar. För den andra perioden (19 augusti 2011 och den 3 juli 2012) var genomsnittet 2,1 dagar. Normalvariationen för den andra perioden var 0 till 9,8 dagar.

⁵ Enligt standardiserad beräkning för styrdiagram.

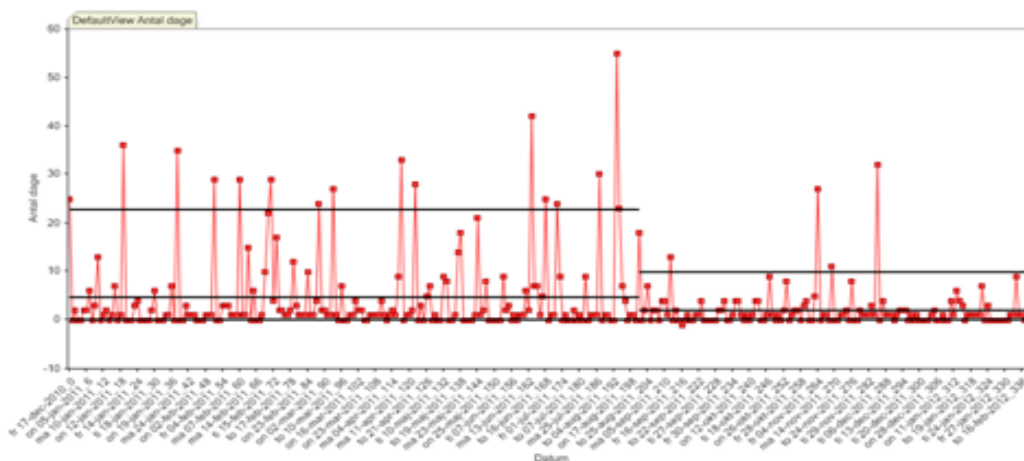
⁶ Enligt standardiserad beräkning för styrdiagram.

Skönsmon Utredningar och förändringar 2011-01 Feb 2012



Figur 12. Antal utredningar och antal förändringar i Skönsmons hemtjänstområde från januari 2011 till februari 2012. Varje punkt i diagrammet visar antalet förändringar för en viss individ. Till exempel kan man se att kund nummer ett gjort noll förändringar, medan kund nummer 3 gjort åtta förändringar.

Skönsmon Förändringar Tid från ansökan/anmälan - Verkställighet

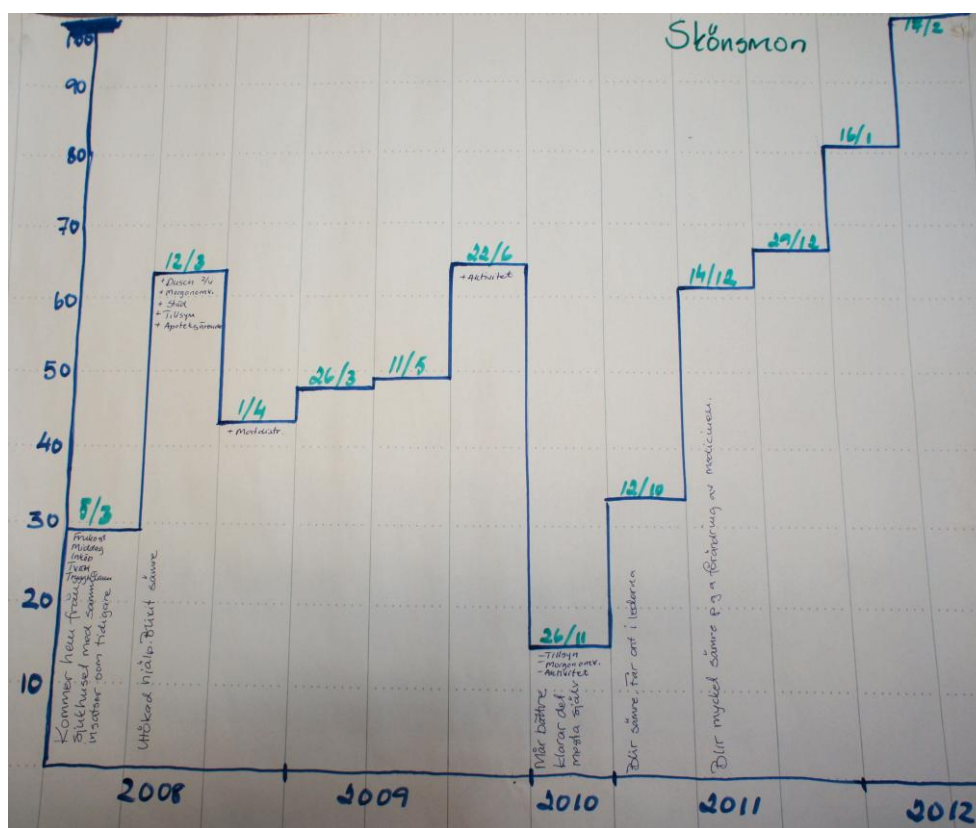


Figur 13. Diagrammet visar hur lång tid det tog från att ansökan från en kund kom in till handläggningseenheten, tills att hjälpen/stödet verkställdes. Varje punkt visar en ansökan. Den lodräta axeln visar antal dagar, på den vågräta axeln markeras varje ny ansökan. Diagrammet visar två mätperioder, vilka kan identifieras med hjälp av de vågräta linjerna. Mätperioden var 17 dec 2010 - 19 augusti 2011.

Individuell variation

Nedan illustreras hur en kunds behov av hemtjänst varierade över tid (Figur 14). Information angående variation över tid fanns inte registrerat i något av organisationens system. Genom att ta fram data från olika system och manuellt sätta ihop dessa erhöles en bild av hur kundens behov av hemtjänst varierade.

Orsaken till variationen, varför allmäntillståndet och därmed omfattningen av stödet/hjälpen förändrats, var svår att få fram i nuvarande system. Vissa uppgifter och data som kunde inhämtas måste bearbetas manuellt. Genom befintlig dokumentation och statistik över antalet beviljade timmar kunde variationen följas, men orsaken till variationen framgick inte alltid. Eftersom det i nuvarande organisation inte söks information om variation och orsakerna till denna, tillvaratas inte möjligheten att använda det potentiella lärande som finns i historiken. Exempelvis arbetssätt, förebyggande arbete och organisation.



Figur 14. Bilden illustrerar variation av en kunds behov (beviljade timmar) av hemtjänstinsatser, 2008 - 2012. För den här kunden kan man se att behovet av hemtjänst minskade rejält under 2010 för att under 2011 åter bli mer omfattande. Orsakerna var: Under 2010 fick kunden ont i lederna. Under 2011 förändrades kundens medicinering. Till följd av medicinförändringen blev kunden mycket sämre och behovet av hemtjänst ökade.

Steg 4

Process - Värdeskapande och slöseri

Arbetsprocesserna för olika centrala funktioner inom hemtjänsten kartlades från början till slut. Processerna började alltid med en värdeskapande efterfrågan, det vill säga att en kund tog en första kontakt, och slutade med att personalen gick till kunden och utförde arbetet, levererade. De vanligaste frågeställningarna från kunderna var:

1. Jag har ingen hjälp men behöver hjälp.
2. Jag har hjälp, men behöver mer eller mindre hjälp, det vill säga behöver ändra.

Metod – vad vi gjorde

För att få förståelse för hur för hemtjänsten relevanta arbetsprocesser fungerade, konstruerades bilder – processkartor - över varje process. Varje steg i processen illustrerades med en ruta. För att få reda på hur många procent av ärendena som gick vidare från de olika ställena intervjuades de som arbetade med de olika funktionerna som illustrerades i rutorna. Samtliga intervjupersoner fick samma frågor:

1. Vad är det första du gör?
2. Går det alltid bra?
3. Vad gör du sedan?

Om svaret var ”nej” på fråga två fick intervjupersonerna skatta hur ofta det inte gick bra. Varje aktivitet dokumenterades på en post-it lapp för att processen skulle bli så detaljerad som möjligt.

Lapparna fogades ihop på ett stort väggpapper för att ge en illustration av processen, en processkarta. För att validera resultatet och undvika missförstånd om vad som egentligen hände i processen återredovisades processkartorna till de intervjuade. Efter att de hade tittat på kartan av sin process fick den intervjuade svara på frågan: ”Var det så här du menade?” Efter genomgången gjordes eventuella korrigeringar.

Det värdeskapande arbetet identifierades genom att varje steg i respektive process betraktades ur ett kundperspektiv; Vad är man som kund villig att betala för, av alla de aktiviteter som sker i de olika processerna? De aktiviteter som inte ansågs ha något värde för kunden klassades som slöserier. Därefter analyserades och kategoriserades slöserierna.

Resultat - vad vi lärde oss

Processerna i nio funktioner kartlades:

- Avgiftsenheten
- Handläggningsenheten
- Områdeschef
- Matbeställning
- Dagsplaneringen (TES)
- Resurs och planering (ROP)
- Primärvården, Hälso- och sjukvård (HSL)
- Hjälp i hemmet
- Schemaplanering

I kartläggningen framkom att det i varje process (varje funktion) utförs väldigt mycket arbete innan kunden får sin hjälp. Bilaga 1-3 visar processkartorna för Hjälp i hemmet (Bilaga 1), handläggningen (Bilaga 2) och HSL (Bilaga 3). Flödena i de övriga processerna var av liknande omfattning.

Kartläggningen av varje funktion, där resultatet presenterades på en och samma bild, gjorde att helheten blev synlig för personalen. Helheten hade tidigare varit otydlig på grund av funktionsindelningen.

Värdeskapande arbete

Arbetet i de olika processerna klassificerades utifrån de tidigare nämnda definitionerna för värdeskapande och icke värdeskapande. Värdeskapande arbete var sådant som var relaterat till syftet, det vill säga sådant som var viktigt för kunderna. Vid analys av processernas många aktiviteter identifierades endast nedanstående tre som värdeskapande arbete:

- Vi förstår kundens behov
- Vi fattar beslut om hjälp och stöd
- Vi utför arbetet

Icke värdeskapande arbete = slöseri

Det som inte var värdeskapande arbete betraktades som slöseri, eftersom det inte hade något värde för kunden och inte fyllde någon funktion för att uppnå syftet⁷.

Sju olika typer av slöseri identifierades:

- Vi utför mycket dubbelarbete
- Vi överför manuellt information i olika system och mellan system

⁷ ”Ge mig det stöd jag behöver så att jag kan klara mig själv och uppnå livskvalitet”

- Många olika personer kontaktar kunden innan hjälpen/stödet 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 (t.ex. när någon tar över ett arbete man påbörjat, någon fattar ett beslut som ska utföras av någon annan etc.) inom samma ärende

Funktionsindelningen har bland annat medfört att flera funktioner gör ungefär samma saker som är relevanta inom respektive funktion, men med en helhets-syn kan vissa moment klassificeras som slöseri. Andra exempel är information och överlämnanden som ökar i antal med antalet funktioner. De många sätten att definiera tid grundar sig på att varje funktion definierar tiden utifrån sitt uppdrag.

Konsekvenser för kunderna

Slöserierna gav flera konsekvenser för kunden. Genom att flera gånger ställa frågan *”vilka konsekvenser leder det här slöseriet till för kunden”* blev det också tydligt vilken negativ påverkan slöserierna hade på kvaliteten på utfört arbete.

Konsekvenser för kunden

- | | |
|--|---|
| • Måste upprepa samma information när det kommer olika personer | • Information som kunden lämnat kan försvinna och man förstår inte kunden |
| • Kunden blir missnöjd | • Personalen ger ej rätt hjälp |
| • Kunden blir förvirrad | • Personal lämnar olika uppgifter och gör olika |
| • Kunden får inte den sociala omsorgen som också är viktig | • Personal blir stressad, glömer saker och fokuserar på att utföra insatsen |
| • Kunden känner sig otrygg på grund av dålig personalkontinuitet | • Hjälpen tar längre tid att utföra |

Steg 5

Systembegränsningar

De olika typerna av slöserier som identifierades i steg fyra utgjorde grunden för arbetet i steg fem. Uppgiften i steg fem var att identifiera vilka begränsningar som fanns i det nuvarande organisationssystemet och därmed utgjorde hinder för att kunna utföra arbetet i enlighet med syftet för verksamheten.

Systembegränsningar är exempel på komponenter som påverkar arbetet i processerna. Till exempel organisationsstruktur och arbetsorganisation, mål, planer, mätningar, uppföljning, ekonomisystem, IT-system, normer och värderingar. Dessa komponenter kan antingen stödja eller försvåra arbetet i processen. Om komponenterna försvårar arbetet kallas de systembegränsningar.

Metod – vad vi gjorde

Inledningsvis ritades slöserierna upp på en stort väggpapper. Därefter användes ett verktyg som arbetsgruppen kallade ”5 varför?”, vilket innebar att det till varje identifierat slöseri ställdes frågan ”Varför?”. Efter att frågan besvarades ställdes frågan igen, till det nya svaret. Frågan ”Varför?” ställdes så många gånger det behövdes, till varje nytt svar, ända tills den egentliga orsaken till slöseriet kom fram. Den grundläggande orsaken till slöseriet klassades som en systembegränsning.

De konsekvenser slöserierna medförde för kunderna illustrerades genom att flödesscheman ritades upp. Dessa visade hur de olika slöserierna var kopplade till systembegränsningarna. En del av de förekommande begränsningarna var gemensamma för flera slöserier. Slutligen resonerades kring slöserier, hur de uppstod, varför de förekom och vad de ledde till.

Resultat – vad vi lärde oss

Genom att identifiera grundorsaken till slöserierna så blev systembegränsningarna tydliga.

Då frågan ”*Varför?*” ställdes till de olika svaren synliggjordes vilka konsekvenser slöserierna ledde till för kunderna. För att uppnå syftet skall endast det värdeskapande göras, men det visade sig att det också utfördes mycket arbete som kan betraktas som slöseri.

En systembegränsning som upprepade gånger återkom, som grundorsak till de allra flesta slöserierna, var att organisationen, inom varje specialistfunktion, strävade efter lägre enhetskostnader och att hålla budget.

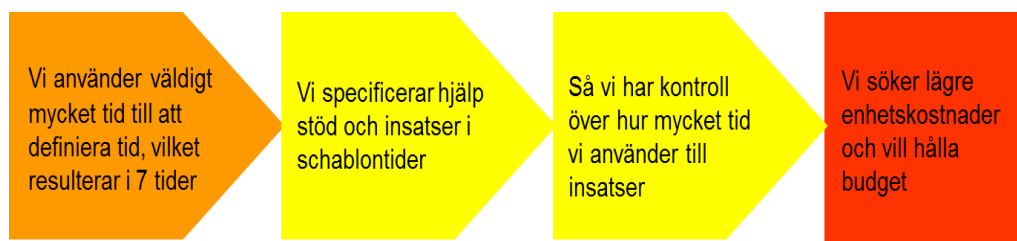
De systembegränsningar som identifierades var:

- Vi söker lägre enhetskostnader för att hålla budget
- Ledningen vill ha kontroll över arbetet (enligt traditionell styrfilosofi)
- Lagstiftningen kan tolkas på olika sätt
- Tillsyn och revision (hålla anställda ansvariga, ”syndabockstänkande”)
- Arbetet är organiserat i funktioner där var och en gör sin del i processen
- Resurser planeras och fördelas med hjälp av schabloner

Genom att identifiera systembegränsningarna kom vi fram till att organisationen leddes utifrån ett traditionellt tänkande (se figur 3). Ett traditionellt tänkande som bas för hur man organiserar och leder arbetet, medför olika former av slöserier. Resurserna hade optimerats utifrån fokus på kostnader, i stället för fokus på syftet med verksamheten och det som är viktigt för kunderna. Konsekvensen blev att organisationen lägger ner en stor del av arbetstiden på att hantera sådant som inte är relaterat till syftet och därmed inte värdeskapande för kunderna.

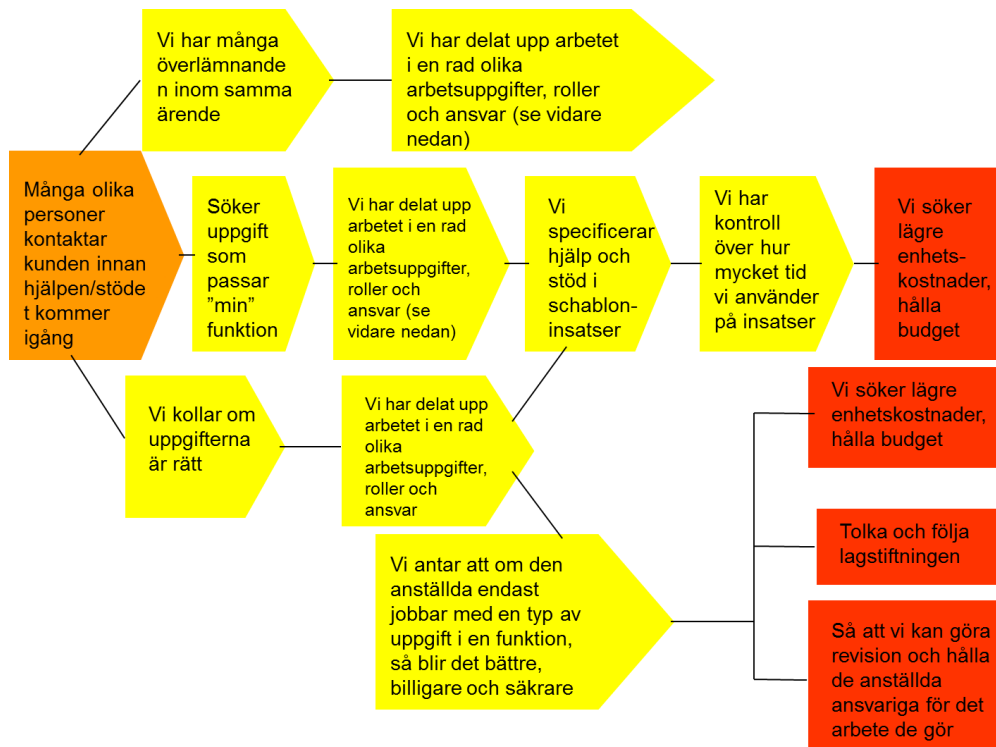
Nedan följer tre exempel på flödesscheman som togs fram med utgångspunkt i identifierade slöserier (Figurerna 15-17). Varje schema utgår från ett identifierat slöseri (orange fält), därefter synliggörs de olika arbetsmomenten som görs inom ramen för slöseriet. De olika aktiviteter som visas i figurerna representerar svaret på frågan ”Varför?” (se metodbeskrivningen). I de röda fälten visas det som pekades ut som den slutgiltiga orsaken till respektive slöseri, det vill säga systembegränsningarna.

Varför använder vi så mycket tid till att definiera tid?



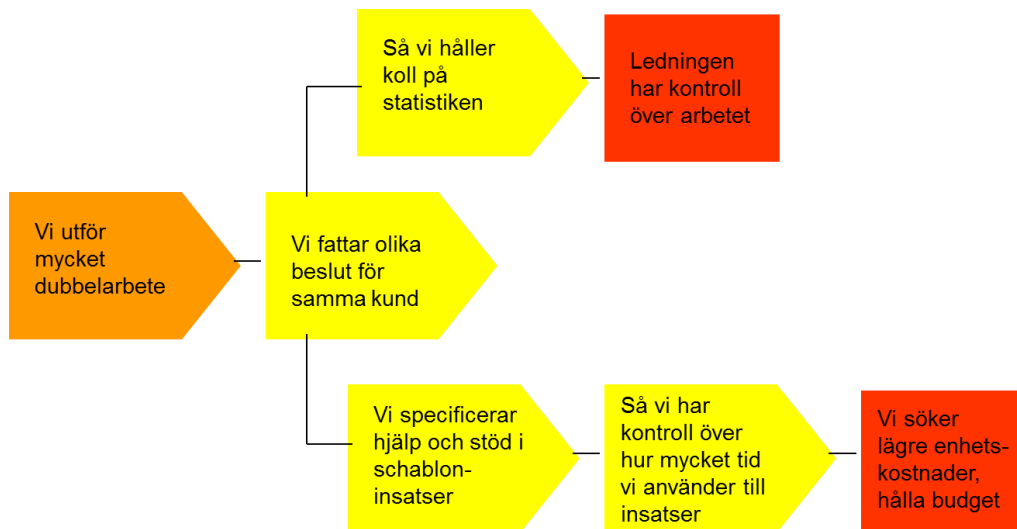
Figur 15. Svaren på frågan ”Varför?” kopplad till slöseriet ”Vi använder väldigt mycket tid till att definiera tid, vilket resulterar i 7 tider”.

Varför kontaktar många olika personer kunden innan hjälpen/stödet kommer igång?



Figur 16. Svaren på frågan "Varför?", kopplad till slöseriet "Många olika personer kontaktar kunden innan hjälpen/stödet kommer igång".

Varför utför vi så mycket dubbelarbete?



Figur 17. Svaren på frågan "Varför?", kopplad till slöseriet "Vi utför mycket dubbelarbete".

Steg 6

Tänkande

Slutsatsen från steg 5 indikerade att hemtjänsten organiserades utifrån traditionellt tänkande, där organisationens behov gick före kundens behov. För att kunna leverera i enlighet med syftet och minimera slöserierna behövdes ett nytt sätt att tänka.

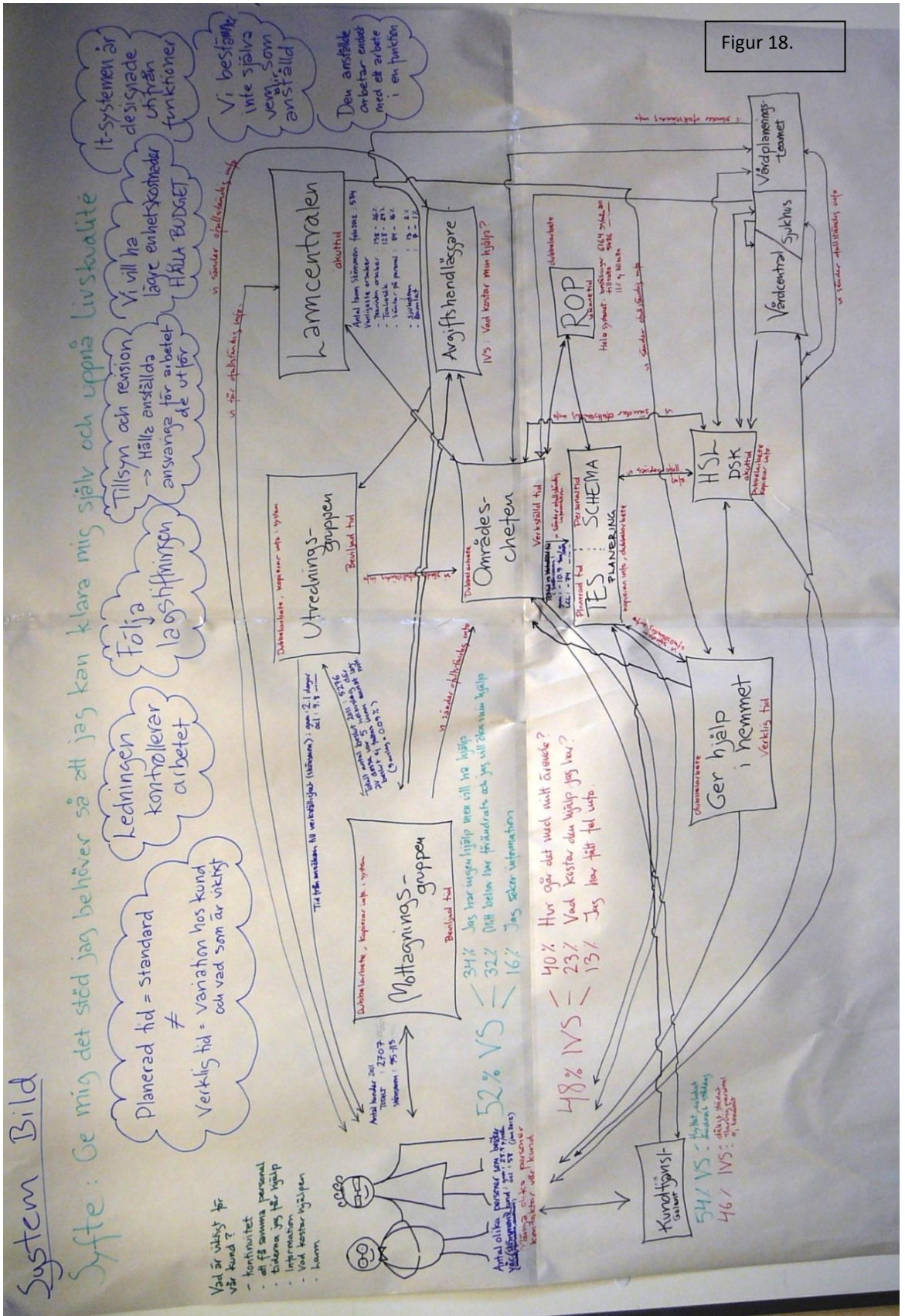
Metod – vad vi gjorde

All information och kunskap som kom fram under check-fasen analyserades utifrån ett helhetsperspektiv. En bild över det nuvarande systemet skapades (Figur 18).

På ett väggpapper skrevs syftet in (från steg 1). Syftet fick symbolisera en förfrågan från en kund. Därefter ritades de funktioner som ingår i hemtjänstprocessen (från steg 4). Bilden fylldes på med det som kunderna tyckte var viktigt (från steg 2). Data och mått (från steg 3) samt systembegränsningarna (från steg 5) infogades. Kundärendets väg genom de olika funktionerna ritades in och en bild över det nuvarande systemet hade skapats. I bilden blev processen som helhet synlig, från det att kunden ansöker om hjälp till dess att hjälpen utförs.

Bildtext till figur 18, nästa sida.

Figur 18. Den här systembilden ger en sammanfattning av vad som sker i organisationen från att en kund ansöker om hjälp tills att hjälpen utförs. De flöden som visas i bilden beskriver ärendets gång mellan olika enheter och funktioner.



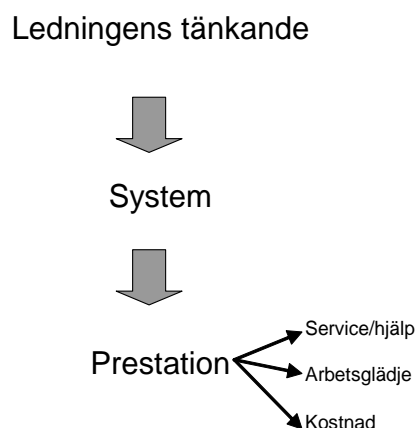
Resultat – vad vi lärde oss

Systembilden (Figur 18) visade, att från det att kunden uttryckte ett behov av hjälp, till dess att hjälpen verkställdes, skedde en omfattande process som involverade många olika funktioner. Sättet att organisera verksamheten utgick från ett traditionellt tänkande, en styrfilosofi, vars grundläggande idé är att styrning handlar om kontroll. Fokus har i första hand varit organisationens behov av kontroll, istället för fokus på kundernas efterfrågan och det som är viktigt för dem, (den värdeskapande processen).

Intentionerna har varit att effektivisera med hjälp av funktionsindelning, kontroll av budget och medarbetare, styrning genom standardisering etc. Detta kan i stället leda till ökade kostnader och försvårar för personalen att möta kunderna på bästa sätt, till exempel att hantera variation. En individuell anpassning däremot ökar förutsättningarna för god kvalitet som skapas i det direkta mötet mellan kund och personal.

Genom det nuvarande tankesättet har det skapats systembegränsningar som lett till slöserier och icke värdeskapande efterfrågan, som varje dag hanteras i alla de funktioner som är involverade i hemtjänstprocessen (Figur 19).

Tänkandet bestämmer prestation



Figur 19. Orsaker till "problem" (variation) beror till 5 % på medarbetarna och 95 % på systemet" (Seddon, 2010).

Sammanfattning av resultat, steg 1 – 6 (check-fasen)

1. Vad är syftet - ur kundens perspektiv

Syftet formulerades: ”Ge mig det stöd jag behöver, så att jag kan klara mig själv och uppnå livskvalitet”.

2. Efterfrågan – typ och frekvens, vad är viktigt?

Genom intervjuer erhöles kunskap om *vad som var viktigt för kunderna*:

- Hög kontinuitet
- Att ingå i ett socialt sammanhang
- Att bemötas med respekt
- Att veta vad stödet kostar
- Att få information om t.ex. ändringar av personalens tider för besök, ny personal etc.
- Att vid behov få trygghetslarm

Genom medlyssning undersöktes vad som var så viktigt för kunderna att de faktiskt ringde till organisationen. Ungefär hälften av samtalen handlade om värdeskapande efterfrågan, det vill säga sådant som relaterade till syftet. Resterande ca 50 % rörde icke värdeskapande efterfrågan, alltså att organisationen hade gjort något som inte gjorts rätt eller inte gjort något alls, ur kundens perspektiv.

3. Förmåga - kapabilitet

Då organisationens förmåga att leverera i enlighet med syftet undersöktes visade det sig att organisationens befintliga system saknade mått på sådant som var viktigt för kunden. Genom att manuellt sammanfoga data från olika system gick det dock att få fram information.

Information som framkom var bland annat:

- Organisationen var dålig på att leverera det som var viktigt för kunden
- Många olika personer besöker kunden. Genomsnittskunden besöks av 26 olika personer varje månad.
- Det fanns 7 olika modeller för tidsberäkning. Ingen av dem visade den verkliga tiden som personalen är hos kunden.

4. Process – värdeskapande och slöseri

Helheten synliggjordes, genom att arbetsprocessen i olika funktioner kartlades och visualiserades. I kartläggningen framkom att det i varje process utförs mycket arbete innan kunden får sin hjälp.

Vid analys av processernas många moment identifierades endast nedanstående tre som värdeskapande arbete:

- Vi förstår kundens behov
- Vi fattar beslut om hjälp och stöd
- Vi utför arbetet

Det som inte var värdeskapande arbete betraktades som slöseri, eftersom det inte hade något värde för kunden och därmed inte fyllde någon funktion för att uppnå syftet. 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/stödet 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 (t.ex. när någon tar över ett arbete man påbörjat, någon fattar ett beslut som ska utföras av någon annan etc.) inom samma ärende

5. Systembegränsningar

Genom att identifiera grundorsaken till slöserierna blev systembegränsningarna tydliga. En systembegränsning som upprepade gånger återkom var: ”Organisationen strävade efter lägre enhetskostnader (per specialistfunktion) och att hålla budget.”

Övriga systembegränsningar som identifierades var:

- Ledningen vill ha kontroll över arbetet (enligt traditionell styrfilosofi)
- Lagstiftningen kan tolkas på olika sätt
- Tillsyn och revision (hålla anställda ansvariga, ”syndabockstänkande”)
- Vi har organiserat arbetet i funktioner (var och en gör sin del i processen)
- Vi planerar och fördelar resurser med hjälp av schablontider

Vi fann att organisationen leddes utifrån ett traditionellt tänkande. Resurserna hade optimerats utifrån fokus på kostnader, i stället för fokus på syftet med verksamheten och det som är viktigt för kunderna. Konsekvensen blir att organisationen lägger ner en stor del av arbetstiden på att hantera sådant som inte är relaterat till syftet och därmed inte värdeskapande för kunderna.

6. Tänkande

All information och kunskap som kommit fram under check-fasen användes till att skapa en helhetsbild över det nuvarande systemet. Systembilderna (Figur 18) visade att från det att kunden uttryckte ett behov av hjälp, tills att hjälpen verkställdes, skedde en omfattande process som involverade många olika funktioner.

Funktionsindelningen har bland annat medfört att flera funktioner gör ungefär samma saker som är relevanta inom respektive funktion, men med en helhetssyn kan vissa moment klassificeras som slöseri.

Vi fann att hemtjänstens organisering tycks utgå från traditionellt tänkande där organisationens behov går före kundens behov. Detta har skapat systembegränsningar som lett till slöserier och icke värdeskapande efterfrågan. För att kunna leverera i enlighet med syftet och minimera slöserierna behövs ett nytt sätt att tänka!

Diskussion

Resultatet av checkfasen i Skönsmons hemtjänst, visade att sättet att organisera och styra verksamheten utgick från ett traditionellt tänkande.

Vi vet vad vi behöver göra för att ge kunderna det stöd de behöver!

- Vi behöver ändra vårt sätt att tänka!
- Vi behöver ändra vårt sätt att organisera, men först ta reda på fakta!
- Vi behöver se verksamheten som ett system!
- Vi behöver ändra vårt arbetssätt!

Traditionellt tänkande bygger på logik från tillverkningsindustrin, där kunden inte medför variation och där styckepriskostnaden är av central betydelse. Med traditionellt tänkande menas också att man får ett internt fokus på verksamheten, det vill säga man betraktar den inifrån och ut. Arbetet är uppdelat i funktioner där varje funktion utför sitt arbete i sitt ”stuprör”. Tjänsternas och servicens utformning bestäms snarare av hur verksamheten är organiserad än av kundernas behov.

Styrningen handlar ofta om kontroll som sker på funktionsnivå (aktiviteter och medarbetare) istället för på helheten. Denna ”fragmentering” av verksamheten och det faktum att planering och beslut är separerat från arbetet gör det svårt för medarbetarna att möta kunderna på bästa sätt.

Traditionellt tänkande tar inte hänsyn till att variationen är stor i tjänste/serviceproduktion eftersom tjänsten skapas i samma ögonblick som man möter kunden. Här följer ett exempel:

”En 85 årig kvinna berättade att hon ville göra det hon klarade själv de dagar hon orkade. Hon trodde att det till exempel var bra om hon själv lagade sin mat, för att slippa bli ”sittande”. Kvinnan upplevde även att hon genom att laga sin mat när hon orkade, underlättade arbetet för hemtjänstpersonalen som hade det så stressigt.

Eftersom hennes beviljade insats var att hon skulle få hjälp med att laga mat fick hon efter en tid ett telefonsamtal där hon upplevde att hennes hjälpbehov ifrågasattes, eftersom hon ibland lagat maten själv. Hon berättade att hon blev ledsen. Det hade känts som att man skvallrat på henne och som om hon gjorde

fel då hon själv ville laga sin mat när hon orkade. Av rädsla för att inte få hjälp lät hon därefter alltid hemtjänstpersonalen laga maten. Kvinnan upplevde ifrågasättandet som ovärdigt”.

Händelsen kan inte skyllas på personalen, eftersom de arbetar utifrån beviljade insatser och skall rapportera om det bedömda behovet förändras

Grundorsaken finns i det traditionella tänkandet där styrningen sker på aktivitetsnivå, vilket medför en risk att personalen har fokus på att leverera den beviljade insatsen i stället för att vid behov variera sitt arbetssätt. I det här fallet innebar det traditionella tänkandet att man tappade syftet och det som var viktigt utifrån kundens behov.

Exemplet visar hur det traditionella tänkandet gör det omöjligt att arbeta utifrån de principer som finns för god omvårdnad och god äldreomsorg. Agerandet i exemplet går inte bara stick i stäv med nationella riktlinjer utan motverkar också viktiga delar av äldreomsorgen, till exempel att ha ett rehabiliterande förhållningssätt, att främja aktivt åldrande och ett salutogent synsätt.

”I en organisation där chefer och medarbetare är alltför starkt uppgiftsorienterad riskerar man att tappa fokus på bemötande, möten och relationer mellan människor som är omsorgs- och vårdarbets kärna” (Blennberger & Johansson, 2011 ur Värdigt liv och välbefinnande).

Uppdelning av arbetet i funktioner med övervägande standardiserat arbetssätt inom varje funktion, försvårar för medarbetarna att variera sitt arbetssätt. Då god kvalitet i hög grad är en individuell upplevelse i nuet, är individuell anpassning av arbetsättet en förutsättning för att uppnå denna (Blennberger & Johansson, 2011).

Förutom dålig kvalitet på servicen i exemplet med den 85-åriga kvinnan, får det också andra konsekvenser när ”systemet” inte uppmuntrar kunden att göra det den kan och vill, då hälsan tillåter det.

”Motivationen att självständigt klara av vardagsbestyren kommer snabbt att avta vilket direkt påverkar kundens identitet, funktion, självständighet och hälsa.” (Andersson, 2006)

Det gamla systemet kan inte mäta om vi uppfyller kundernas behov

Det visade sig att det i organisationens befintliga system inte fanns någon information om eller mått på, sådant som var viktigt 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.

Begränsat antal personal = hög kontinuitet = trygghet!

Hög personalkontinuitet, att det inte är så många olika människor som kommer, var enligt undersökningen en av de faktorer kunderna tyckte var viktigast när det gällde hemtjänsten.

En hemtjänstkund fick i genomsnitt hjälp av 26 olika personer per månad. En del kunder besöktes av så många som 58 olika personer under en månad. Den dåliga kontinuiteten kan kopplas till ett traditionellt tänkande, där resurseffektivitet prioriteras före flödeseffektivitet. Genom att schemalägga personalen så resurseffektivt som möjligt, blir ofta resultatet att kunden får ta emot hjälp och stöd från ett stort antal personer.

En dålig kontinuitet skapar otrygghet för kunden. En viktig del av välbefinnandet är en känsla av trygghet. Det förutsätter bland annat en hög kontinuitet och pålitlighet i hur omsorgen bedrivs. Känslan av trygghet påverkas naturligtvis i hög grad även av hur kunden bemöts och hur många olika medarbetare en kund behöver möta (Blennerger & Johansson, 2011).

Vi tog reda på vad våra kunder frågar efter

Kunskap om värdeskapande efterfrågan (sådan som är viktigt för kunden) och icke värdeskapande efterfrågan (något som organisationen ur kundens perspektiv inte gjort rätt eller inte gjort alls), bör utgöra basen för hur arbetet organiseras. Den kunskapen hade vi inte, men vi fick kunskap genom medlyssning och intervjuer.

Det finns även arbetsuppgifter som inte är direkt värdeskapande för kunderna, men som ändå måste utföras. Exempel på sådana arbetsuppgifter är viss administration, lägga scheman och delta i möten.

Vid medlyssning då kunderna ringde in till organisationen, visade det sig att ungefär hälften var icke värdeskapande efterfrågan. Orsaken var sannolikt att organisationen inte hade förmåga att hantera efterfrågan vid den tidpunkt den uppstod då processerna som ingick i ett kundärende var åtskilda och specialiserade. Detta gav komplicerade flöden och skapade en mängd olika slöserier som försvårade att uppnå syftet ur kundens perspektiv.

Vi behöver veta vilka krav kunderna ställer på systemet och hur frekventa dessa är. Vi behöver förutse de verkliga behoven. Med de kunskaperna kan vi skapa en organisation som så långt det är möjligt tillgodoser kundernas behov.

”Principen är att utforma arbetet efter kundernas efterfrågan. Om det arbete som utförs är det arbete som krävs för att verkställa kundernas order och endast dessa, kommer systemet att vara ”lean”, eller resurssnålt. Det kommer inte att utföras något arbete som inte är nödvändigt och slöseriet kommer att avlägsnas från arbetsflödena”. (Seddon 2010)

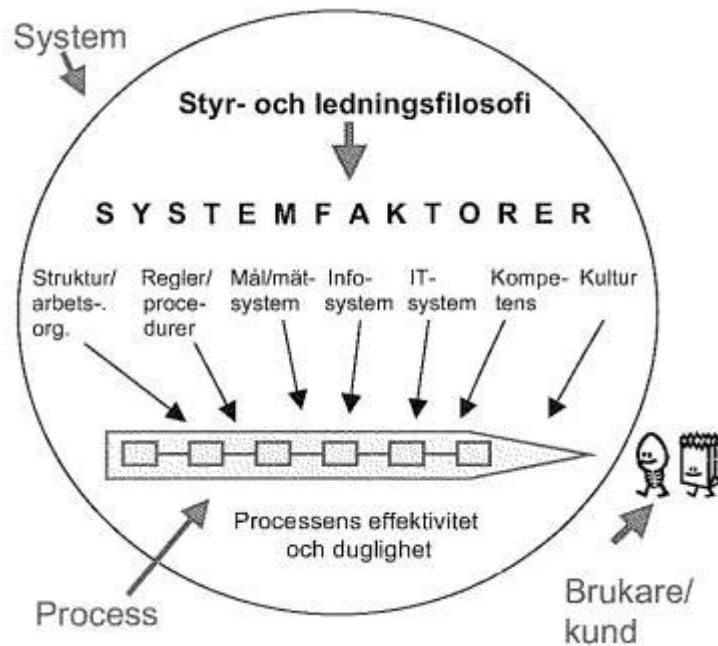
Styra genom att kontrollera delarna, eller att se helheten?

I det traditionella tänkandet handlar styrningen till stor del om kontroll och att det är medarbetarna och medarbetarnas arbete som ska kontrolleras. Organisationen är funktionsindelad med specialiserade enheter. Det traditionella tänkandet har starka kopplingar till ekonomistyrning och har sitt ursprung ifrån industrin.

Än i dag är det detta tänkande som styr många verksamheter. En konsekvens av detta är att planeringen skall vara separerat från det praktiska arbetet och förbehållet ledningen som styr arbetssätt, beslutsfattande med mera genom fastställda regler och rutiner. Förändringar i ledarskap, t.ex. ledaren som coach, lindrar bara symptomen men innebär ingen lösning. Denna styrfilosofi leder enligt kritikerna till en felaktig styrlogik och därmed till ett sätt att arbeta som inte är optimalt effektivt (Stigendal, 2010).

Inom tillverkningsindustrin upprepas ofta samma arbetsmoment då man utför en viss uppgift, inom hemtjänsten innebär varje möte med kunden nya förutsättningar, och man kan inte utföra (producera) sin uppgift på samma sätt varje gång.

Med en systemsyn på styrning, är utgångspunkten helhetssyn. Därmed är det *flödet* som ska styras, det vill säga verksamhetens huvudprocesser och inte enskilda funktioner var för sig. Styrningen går ut på att få ett så störningsfritt flöde som möjligt och öka värdeskapandet i flödet (Figur 20).



Figur 20. Systemmodell av en verksamhet. (Ur "Effektiv styrning", Lars Stigendal 2010).

Chefens roll förändras från resursstyrning till styrning av verksamhetens huvudprocesser. Ledningens roll blir alltså att påverka systemet i stället för att styra människor.

Då det är ledningen som har ansvaret över helheten måste de vara beredda att se verksamheten som ett *system*.

För att åstadkomma verkliga förbättringar måste vi byta tankesätt från traditionellt tänkande till systemtänkande. Ett tankesätt där kundens perspektiv är utgångspunkt för hur arbetet organiseras och hur verksamheten styrs/följs upp. Det krävs också att vi flyttar vårt fokus från funktionerna till helheten och från resultaten till processen, dvs. det flöde som skapar en god prestation utifrån syftet med verksamheten.

Referenser

Andersson, L. (2006). *Att få leva till jag dör – om ett rehabiliterande synsätt*, Fortbildningsförlaget

Blennberg E., & Johansson, B. (2011). *Värdigt liv och välbefinnande. Äldreomsorgens värdegrund och brukarinflytande i tolkning och praktik*. Fortbildning i Stockholm AB

Brännmark, M. (2012). *Lean i kommun och myndigheter – en översikt över existerande empirisk forskningslitteratur*. Stockholm: Innovationsrådet

Innovationsrådet (2012). *Lean och systemsyn i stat och kommun - förutsättningar, hinder och möjligheter*. Sekretariatsrapport: Stockholm

Liker, J. (2004). *The Toyota Way*. Mc Graw-Hill. Svensk översättning (2009) *The Toyota Way. Lean för världsklass*. Malmö: Liber AB

Lindberg, M. (2011). *Vård och omsorg. Analysrapport inför MRP 2011-2014*. Sundsvall: Sundsvalls Kommun

Regeringen. (2009). 2009/2010:116. Regeringens proposition *Värdigt liv i äldreomsorgen*.

Seddon, J. (2010). *Bort från styrning och kontroll: omvärdering av Lean service*. 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)

Stigendal, L. (2010). *Effektiv styrning – En rapport om system och processbaserad styrning i offentlig sektor*. Åkersberga

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 jämförelse Äldreomsorg*.

Bilaga 1. Processkarta över ett ärendes väg, Hjälp i hemmet.



Syftet med bilden är att visa processens omfattning, inte att kunna läsa vad som står på lapparna.

Bilaga 2. Processkarta över ett ärendes väg, Handläggningen.



Syftet med bilden är att visa processens omfattning, inte att kunna läsa vad som står på lapparna.

Bilaga 3. Processkarta över ett ärendes väg, HSL.



Syftet med bilden är att visa processens omfattning, inte att kunna läsa vad som står på lapparna.

Hemtjänst

- vad är viktigt för kunden?

En hemtjänstgrupp har granskat sin verksamhet och dess förmåga att leverera utifrån antagandet att syftet med hemtjänsten är att ge sina kunder det stöd de behöver för att klara sig själva och uppnå livskvalitet. Studien 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.

Kunderna ansåg att kontinuitet, att det är samma personer som kommer hem till dem, var mycket viktigt. I genomsnitt besöktes varje kund av 26 olika personer varje månad. Den som hade sämst kontinuitet fick hjälp av 58 olika personer. I rapporten redovisas fakta om hemtjänstens leveransförmåga, en kartläggning av vad som orsakar bristerna samt idéer till förbättring.

Författare:

Åsa Swan, verksamhetsutvecklare och lean-ledare i Socialtjänsten, Sundsvalls kommun

Karin Sjöström, områdeschef inom äldreomsorgen, lean-coach i Socialtjänsten, Sundsvalls kommun.

Marianne Isacson, utredningssekreterare uppdragsenheten, Socialtjänsten, Sundsvalls kommun

Madeleine Blusi, forskare och forskningshandledare 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