

Svar på motion om att avskaffa minutstyrningen och införa ett tillitsbaserat arbetssätt i hemtjänsten.

Inledning

Detta svar på motionen är utarbetade av tjänstemän på socialförvaltningen och kommunstyrelsen.

I motionen kallas det arbetssätt som idag är rådande inom hemtjänsten för minutstyrning. Det framgår av motionen att man med det menar det sätt som insatserna, som är beviljade för brukarna inom hemtjänsten, är tidsatta och fördelade på ett schema med tid för varje besök.

Motionärerna vill att verksamheten ska baseras på tillit till personalens kompetens och förmåga att organisera insatserna samt att omsorgens utförande baseras på brukarens behov och där ska det finnas utrymme för personalen att anpassa tiden efter behovet.

Det finns olika modeller för den här typen av arbetssätt och några kommuner har hittat olika sätt att arbeta.

Att förändra verksamheten på det här sättet kan, beroende på metod, påverka biståndshandläggningen, hemsjukvården och tillämpningen av avgifter. Ett nytt arbetssätt av det här slaget kräver ett systemskifte med ett omfattande förändringsarbete för alla ledare och medarbetare kring och i verksamheten.

Hemtjänst är en verksamhet med komplex planering utifrån många parametrar. Då ett nytt arbetssätt kräver så pass omfattande förändringsarbete i hela organisationen är det inte möjligt att göra någon ekonomisk konsekvensbedömning av motionen.

Bakgrund

Den mest kända modellen för tillitbaserad styrning, eller självstyrande team som är en annan term som används i sammanhanget, är troligen Sundsvalls

Skönsmomodell som startade 2012 med förstudier enligt Vanguard-metoden¹ tillsammans med extern konsult. Projektet är ett av den statligt tillsatta tillitsdelegationens försöksområden. Det pågår fortfarande arbete med införandet av modellen på fler områden i Sundsvall.

Vanguard-metodens kärna och filosofi handlar om att organisationen ska fokusera på det arbete som skapar värde och det som är verksamhetens grundläggande syfte, så kallat värdeskapande och hantera de faktiska behoven, vilka varierar. Metoden utgår alltid från en lång period av förundersökning av verksamheten och vad som är värdeskapande och icke-värdeskapande i verksamheten. Metoden vill ta verksamheten från ett brukarperspektiv till att se brukarens perspektiv. Vanguard-metodens utgångspunkt är att utföraren ska veta allt om brukarens behov och inte utföra mer än vad som är behovet, vilket gagnar det nuvarande rehabiliterande, eller salutogena, arbetssättet, samt även den rådande utredningsmodellen IBIC².

Vanguard-metoden fungerar av den anledningen inom offentlig sektor såväl som i näringslivet, men där kallas mottagaren kund.

Mycket av argumentationen för Skönsmomodellen bygger på kritik mot den tidigare styrningen som fokuserade på ekonomi och kontroll³.

Införandet av modellen i de 18 hemtjänstområdena i Sundsvall, som pågick mellan åren 2014-2016, utgick från en arbetsgrupp bestående av en konsult och sedan fyra andra personer som utbildade sig till internkonsulter. Modellen är resultatet av förundersökningen och är därför inte i sin helhet applicerbar på andra verksamheter men metoden för utvärdering och analys kan användas.

Skönsmomodellen har införts i hemtjänsten och på ett par boenden i Sundsvall och man har i dessa områden arbetat med tvärprofessionella team kring varje

¹ [Hem \(vanguardmetoden.se\)](http://vanguardmetoden.se)

² Individens behov i centrum

³ SoU2018:38

brukare. Införandet av modellen pågår fortfarande, men har pausats på grund av att en utredning kring modellen ska genomföras⁴.

Arbets sättet enligt Sköns momodellen utgår, i hemtjänsten, från små personalgrupper som har ansvar för ett antal brukare, varje brukare har två speciella kontaktpersoner. Det framgår inte exakt hur vardagsplaneringen i Sköns momodellen går till, det vill säga vilken metod som används för att fördela besöken mellan personalen i gruppen, eller hur de får dagarna att gå ihop.

Så här fungerar det i Bollebygd idag

Biståndshandläggaren genomför, enligt socialtjänstlagen, en utredning som innebär att den äldres behov av stöd synliggörs och en bedömning av den äldres behov av stöd görs med hjälp av den, av socialstyrelsen, rekommenderade metoden Individens behov i centrum, IBIC. Information inhämtas från den enskilde, men även från närstående om den enskilde så önskar. Det synliggör även den närståendes behov av stöd.

Redan i det här skedet utgår socialtjänsten från behov, det vill säga hur socialtjänsten kan stödja den enskilde på ett sätt som bidrar till bibehållandet och/eller rehabiliterandet av funktioner, få livskvalité och så långt som möjligt bevara det liv som den enskilde valt att leva och ett självständigt liv.

Biståndshandläggaren fattar beslut om stöd enligt socialtjänstlagen i form av kompenserande eller stödjande/tränande insatser. Till dessa insatser läggs en standardiserad schablontid; uppskattning av genomsnittlig tidsåtgång för insatsen.

Utförandet enligt beslutet planeras tillsammans med den enskilde och resultatet av det dokumenteras i en genomförandeplan. Delaktigheten är förstås betydelsefull för hur väl den sedan stämmer överens med förväntningen hos den enskilde. Det är här som den enskilde får möjlighet att uttrycka sina önskemål om hur och när insatser ska utföras.

⁴ Vård- och omsorgsnämnden, Sundsvall, 2021-04-28

De flesta vill ha så få besök som möjligt och därför utförs många av insatserna under samma besök. I en del fall motverkar det syftet, t.ex. när den enskilde inte själv kan larma om något händer, då behövs täta besök och dessa måste spridas över dygnet.

Den sammanlagda tiden som är medskickad beslutet, och som utgår från schabloner, justeras efter behov och kan fördelas på den tidpunkt på dygnet som passar brukaren bäst. Det är också på den beslutade tiden som fakturan baseras.

Genomförandeplanen ändras när behovet ändras. I genomförandeplanen beskrivs också metoden för genomförande och målen med insatserna. Vid en rehabiliterande insats så kommer genomförandeplanen att fordra uppdatering i takt med det förbättrade tillståndet, då nytt mål eller delmål behövs, och kanske också en ny biståndsbedömning.

Uppföljning av besluten genomförs av biståndshandläggaren första gången tre veckor efter att nytt beslut fattats och sedan varje år. Genomförandeplanen uppdateras, om inget förändras, var sjätte månad. Den enskilde har alltid möjlighet att genom kontakt med hemtjänsten få förändringar till stånd i utförandet. Vid förändrade behov kontaktas biståndshandläggaren.

Motiv till användning av tid/schablontid

Schablonerna är ett sorts utgångsläge som ligger till grund för hur utförandet den första tiden, innan brukaren är känd hos utföraren, och innan en genomförandeplan finns upprättad. Den justeras allteftersom utföraren och brukaren hittar ett arbetssätt som passar brukaren och för in detta i genomförandeplanen.

Den sammanlagda tiden för alla insatser, hos alla brukare i hemtjänstgruppen, används för att basera personalstyrkans storlek på. Tiden ligger också till grund för den egenavgift som brukaren betalar för hemtjänstinsatserna.

Tiden som beviljas hamnar i schemaläggningssystemet Lifecare planering och det är där som hemtjänstens planerare sedan placerar ut besöken som ska

genomföras. Avgörande faktorer är då genomförandeplanerna, kontinuiteten och brukares önskemål.

Resultat

Vid analys av kvalitetsresultat såväl som kostnad kan ingen större skillnad skönjas, över åren 2012-2020 i Sundsvalls kommun, när man jämför statistik i KOLADA. Bollebygds resultat står sig mycket väl i jämförelse. Tilläggas bör att Sundsvall som är en avsevärt större stad som kan andra förutsättningar.

Bollebygd har något fler beviljade timmar per brukare än Sundsvall vilket möjligen kan indikera att verksamheten i Bollebygd har utrymmet att göra snabba förändringar ändå.

Medarbetarperspektivet

Resultaten från medarbetarenkäten 2021 innehåller jämförelser med den förra enkäten som genomfördes 2019. På de flesta områden är en ökande andel medarbetare nöjda eller mer nöjda med sin arbetssituation. Detta trots att året har präglats av pandemin.

Fler känner sig delaktiga i verksamheten, fler känner att de hinner med sina arbetsuppgifter och fler tycker att arbetet är organiserat på ett bra sätt.

Siffrorna är inte helt tillfredsställande ännu men förbättringarna som har gjorts, det fokus som lagts på medarbetarna i den satsning som genomförts under åren 2019 och framåt har gett resultat.

Sjukfrånvaron är dock relativt hög ännu.

Det finns ingen statistik gällande hållbart medarbetarengagemang att tillgå i KOLADA varför ingen jämförelse har kunnat göras på medarbetarområdet.

Bedömning

Även om resultaten på senaste brukarenkäten från 2020 i Bollebygds äldreomsorg är goda, är det hela tiden viktigt att ständigt utveckla och förbättra verksamheten.

Medarbetarna har blivit allt mer nöjda med sin arbetssituation även om utrymme finns för ytterligare förbättringar, vilket redan diskuteras och planeras.

Framtidens äldreomsorg står inför stora utmaningar. Verksamheten ska räcka till för många fler personer och av en ny generation, än idag. Det kommer krävas nya sätt att bedriva kvalitativ verksamhet dels av den anledningen men även för att skapa möjlighet att rekrytera rätt personal som är trygga och kompetenta i sin yrkesroll och som vill stanna, samt för att skapa en verksamhet av kvalité inom budgetram.

Utan att utvärdera den verksamhet vi har idag, undersöka våra grundantaganden och ta reda på mer om hur våra äldre vill ha det såväl som vilka förbättringsidéer som vår personal har, så kan förvaltningen inte veta om den förändring som föreslås i motionen är den rätta. Planeringen av hemtjänstinsatser är av avgörande betydelse för såväl kvalitet, ekonomi och medarbetarnöjdhet. Det är därför viktigt att det förbättringsarbete som sker görs som en integrerad del av verksamhetsutvecklingen och inte som en punktinsats. Även om intentionerna i motionen är goda, och kan vara en del i det framtida utvecklingen av hemtjänsten i Bollebygds kommun, föreslås därför ändå att motionen avslås.