



Synvända i hemtjänsten

När en brukare i hemtjänsten träffar 25 olika medarbetare på en månad uppstår otrygghet och missnöje. Minutstyrd verksamhet har svårt att möta individuella behov och ger stressande medarbetare. I Skönsmons-modellen driver och utvecklar medarbetarna verksamheten utifrån kundens behov. Verksamheten styrs med fokus på kvalitet, kontinuitet och kundnöjdhet. Resultatet är ökad kontinuitet och flexibilitet, lägre kostnader och minskad sjukfrånvaro.

Från schabloner till värdeskapande

För några år sedan var Skönsmons hemtjänst i Sundsvalls kommun en verksamhet som inte fungerade särskilt bra. Varje morgon fick personalen lappar med dagens planering. Schemat byggde på tidsschabloner och det fanns inget utrymme för flexibilitet - insatserna genomfördes med minutprecision. Varken brukare eller personal upplevde att de kunde påverka situationen. Sjukfrånvaron i arbetsgruppen var hög och det fanns en allmän misstro i organisationen. Ann-Katrin Falk, områdeschef, Sundsvalls hemtjänst, Skönsmon berättar:

- *Styrning på detaljnivå och budgetincitament, gav inget stöd för att lyckas bättre.*

Kommunen beslutade år 2012 att konkurrensutsätta delar av verksamheten enligt Lagen om valfrihet (LOV). Samtidigt ville ledningen driva på verksamhetsutvecklingen. Med en bred politisk enighet och en aktiv socialdirektör sjösattes ett utvecklingsarbete i Skönsmon med stöd av Vanguard-metoden.

FAKTA

Vanguard-metoden bygger på en variant av Lean-arbete. Industriellt tänkande har omsatts i en metod för systematiskt förändringsarbete inom tjänstesektorn. Arbetet måste bygga på kunskap och genomförs i tre faser enligt ett cykliskt förlopp:

- **check** (få kunskap),
- **plan** (experimentera med nya arbetsmetoder, mått, roller och ansvar)
- **do** (införa det nya systemet).

Arbetet i respektive fas bygger på det som gjorts i närmast föregående fas.

Medarbetares förändringar gav radikala effekter

Inledningsvis fick medarbetare i hemtjänstgruppen utrymme att kartlägga tidsanvändningen. Vad lade man egentligen tiden på och hur planerades insatser? Resultatet visade att endast hälften av tiden ägnades åt värdeskapande aktiviteter ur brukarens perspektiv.

Verksamhetsstyrningen gav medarbetarna känslan av att man inte var där för kunderna – man var där för att följa planeringen. Det nya arbetssättet som växte fram innebar en synvända där kundkvalitet och arbetsgruppens ansvar styr verksamhetens utformning.

- *När kvalitén styr ändras våra arbetsprinciper. Idag mäter vi inte tid. Vi mäter kontinuitet, kundnöjdhet och larmfrekvens. När utfallet inte är bra tar vi direkt en diskussion om vad som kan förbättras.*

Det bästa med mätningen är att man nu har en pågående dialog med kunden, säger Ann-Katrin Falk. Hon återkommer ofta till kontinuitetens betydelse för resultatet. Tidigare bestod arbetsgruppen av 15-20 personer vilket innebar till att det kunde gå två månader innan man träffade samma brukare. Verksamheten är nu organiserad i mindre vårdlag, vilket ger bättre kontinuitet och dialog i arbetsgruppen. Utvecklingsidéer tas om hand och genomförs direkt. Det har också blivit lättare att hantera variation.

- *Om en brukare mår sämre en dag kan man stanna en extra stund. Det märks till exempel på den minskade larmfrekvensen att kunderna känner sig tryggare. Vi har även delat in oss i mindre geografiska områden vilket ger kortare avstånd och minskade bilkostnader. Medarbetarna kan gå och cykla mer vilket är bra för hälsan och miljön.*

Mät det som skapar värde för kunden

Trots positiv respons från medarbetare och brukare har projektet stött på motstånd och utmaningar. Arbetssättet kräver ett förändrat ledarskap som utmanar rådande normer inom hemtjänsten.

- *Cheferna är vana att beskriva hur arbetet ska utföras. Men istället för kontroll handlar det om att visa tillit till medarbetare och vara tillåtande.*

Andra stödfunktioner har också omvärderats. Medarbetarna har valt bort det gamla IT-stödet för tidsplanering eftersom det var krångligt och hindrande. En annan utmaning har varit att mäta och få fram data ur ett kundperspektiv.

- *Det är ett helt nytt sätt att tänka. I stället för att ha fokus på ekonomin har man nu fokus på kvalitet och det som är viktigt för brukarna.*

Släpp kontrollen

Arbetet i Skönsmon har haft uppbackning från såväl fack som politik och nyckelpersoner i tjänstemannaledningen. Genom att ha en tydlig utgångspunkt i Vanguard-metoden har genomförandet kunnat anpassas till verksamhetens förutsättningar utan att tumma på grundvärdena man ville komma åt. Verksamheten har även varit fredade från andra initiativ under införandet och det har varit betydelsefullt, menar Ann-Katrin Falk. Avslutningsvis betonar hon vikten av en närvarande chef för att stötta upp och ge förutsättningar men att samtidigt låta gruppen själv söka och finna lösningar.

- *Det är utmanande för chefer att våga släppa på kontrollen och ge tillit och tilltro till medarbetarna. Cheferna måste därför vara trygga i sig själva och ha erfarenhet för att det skall fungera.*

Sedan utvecklingsresan påbörjades i Skönsmons hemtjänst har personalkontinuiteten för brukarna förbättrats, från cirka 25 olika kontakter i månaden till cirka 10. Brukarnöjdheten har på tre år stigit från 78 till 99. Antalet larm har gått från cirka 530 till 320 per månad samtidigt som antalet sjukdagar hos personalen sjunkit radikalt. Skönsmonsmodellen har uppmärksammas i tidningar och TV. Sundsvalls kommun sprider nu metoden i fler hemtjänstområden samtidigt som arbetet väckt stort intresse hos många andra kommuner.

Ann-Katrin Falks råd till andra vid innovationsarbete

Ann-Katrin Falks ger följande tips för utvecklingsarbete:

- ✓ Förbered chefer och ledning så att de har mod att släppa kontrollen.
- ✓ Kommunikationen är jätteviktig – gör en kommunikationsstrategi.
- ✓ Tydliga mål och beslut underlättar i en politiskt styrd organisation.

FÖRDJUPAD LÄSNING

Implentering av Skönsmonsmodellen i Sundsvalls kommun
Kommunal: Bättre arbetsvillkor gav tryggare äldre

HEMTJÄNSTEN UR ETT INNOVATIONSPERSPEKTIV

Vad är innovationen?

Genom att införa ny metod för verksamhetsutveckling och förändrade arbetsteam (organisatorisk innovation) ändrades sättet att möta brukare (tjänsteinnovation). Det medförde även nya arbetsprocesser för planering (processinnovation).

Konkreta resultat

- Markant förbättrad personalkontinuitet
- Nöjdare brukare
- Mer hemtjänst för pengarna
- Minskad sjukfrånvaro i personalgruppen

Gynnsamma faktorer

Inom innovationsforskningen finns ett antal faktorer som anses stödja innovationsförmågan. I fallet Skönsmons hemtjänst kan följande faktorer kännas igen:

- Perspektivskifte genom behovsdriven utveckling. Ett ”utifrån och in” perspektiv på verksamheten ger potential att tänka nytt och annorlunda.
- En modig ledning som driver och stödjer utveckling införandet av metoden och avsätter resurser.
- Nyckelpersoner och engagerade medarbetare som ambassadörer.
- Långsiktigt systematiskt utvecklingsarbete utifrån kundperspektiv där nya idéer utvecklas, testas och implementeras.
- Chefer som ger tilltro och tillit till sina medarbetare att de har vilja och förmåga att lösa uppgiften på bästa sätt och tar vara på deras kraft och kreativitet.

UTMANINGAR

- Att förändra ledarskap
- Hantera motstånd från chefer och ändra fokus i styrning och ledning
- Att ha uthållighet. Inte ge upp

FRAMGÅNGSFAKTORER

- Nyckelpersoner som ger förutsättningar och inte begränsar
- Politisk enighet och fackets medverkan
- En metod oavsett lokala förutsättningar
- Medarbetare uppmärksammas
- Verksamhet fredad från andra initiativ