



Målstyrning ökade aktiviteten hos hemtjänsttagare

Arbetsplats: Falköpings kommun

Kontaktperson: Gösta Sahlin, tel. 0515 - 850 00

**Arbetstlivsfondens
handläggare:** Ingela Backman-Höglander, Skaraborgs län

Skribent: Ingemar Svensson

Sammanfattning: Falköpings kommun har flera arbetsplatsprogram genomförda eller under genomförande. De mätbara effekterna har hittills varit mycket goda, inte minst ekonomiskt. De medel som satsats räknar man med att snabbt få tillbaka i form av minskade kostnader för sjukfrånvaro med mera. Det här projektet rör införandet av målstyrd hemtjänst, ett system som syftar till att låta hemtjänsttagaren vara så aktiv som möjligt.

Bakgrund

Falköpings kommun är uppdelad i olika förvaltningar vilka fungerar som självständiga ekonomiska enheter och med eget anställnings- och arbetsgivaransvar. Förvaltningarna är i sin tur uppdelade på olika avdelningar och resultatområden.

Sedan slutet av 1980-talet pågår decentraliseringsprojekt inom kommunen. Projektet har inneburit att det ekonomiska ansvaret lagts ut till allt mindre resultatenheter. Målsättningen har varit att decentralisera befogenheter och ansvar så att större möjligheter ges de anställda att påverka sin egen situation i arbetet.

Falköpings kommun hade under 1990 1.955 årsarbetare. Antalet anställda var 2.300 personer fördelade på 540 män och 1.760 kvinnor. Sedan kommunen under 1990-talet tagit över de anställda från primärvården är man nu närmare 3000 anställda inom kommunen. Sjukfrånvaron exklusive lärarpersonal var 1990 19,5 dagar/anställd och år, fördelat på män 16,0

dagar och kvinnor 27,0 dagar/anställd och år.

Under 1991 - 1995 har det inom kommunen genomförts totalt 10 st arbetsplatsprogram med bidrag ifrån Arbetstlivsfonden.

I traditionell hemtjänst behövs bedöms uppgifter som städning, matlagning, varuinköp och personlig omvårdnad. Bakom dessa behov hos vårdtagaren finns ofta behov av gemenskap och meningsfulla aktiviteter som vårdbiträdet får försöka tillgodose inom den tid som är satt för de officiella arbetsuppgifterna. Den konflikt som härigenom kan uppstå får personalen lösa så gott de kan. En osynlig omsorg uppstår och vårdbiträden med belastningsbesvär klarar inte denna konflikt.

Falköpings kommun hade i början av 1990-talet inlett samarbete med Centrum för hemtjänstutveckling i Trollhättan - en stiftelse som bistår kommuner med att utveckla en målstyrd hemvård.

Centrums forskning pekade på de brister som var vanliga inom en traditionell hemtjänst och som hade direkt samband med belastningsbesvär, sjukfrånvaro och personalomsättning:

* Beroende på oklara mål och utvecklade arbetssätt kommer olika vårdbiträden hos samma vårdtagare att arbeta med olika mål och arbetssätt vilket skapar motsättningar och irritation inom gruppen.

* Personalen - i huvudsak kvinnor - upplever att de ses mera utifrån en kvinno- roll än en yrkesroll.

* Personalen behöver mera tid för planering och uppföljning av verksamheten samt bättre stöd för att möta kraven.

Socialförvaltningen hade vid årsskiftet 1992/93 868 anställda som arbetade med hemvård inom hemtjänst, ålderdomshem och sjukhem.

I början av 1993 initierade socialchefen vid kommunen ett projekt som syftade till att utveckla hemvården till en målstyrd hemvård, där resultatet förväntades bli en hemvård till bättre kvalitet och lägre pris. Politikerna nappade direkt på denna tanke.

Mål

Den övergripande målsättningen med projektet målstyrd hemtjänst var politikernas beslut att utveckla hemvården så att man fick en bättre kvalitet och lägre kostnader.

I arbetsplatsprogrammet för målstyrd hemtjänst formulerades följande delmål:

* att skapa metoder och arbetssätt som tar tillvara och utvecklar personalens kompetens.

* att öka personalens ansvar och befogenheter,

* att skapa tydlighet, stimulans och kreativitet i yrkesrollen,

* att möjliggöra återkoppling på utfört arbete,

* att förbättra samarbetet både inom arbetsgrupper och mellan yrkesroller,

* att minska korttids- och långtidsfrånvaron,

* att minska belastningsbesvären till följd av tunga lyft.

Stiftelsen Centrum för hemtjänstutveckling var den som tipsade projektledningen om att söka bidrag hos Arbetslivsfonden. Från lokal facklig sida SKAF var man till en början tveksam till projektet över huvudet taget men efter konsultationer med den centrala fackliga ledningen i Stockholm ändrades attityden.

Genomförande

Socialförvaltningen har genomfört omfattande utbildningsinsatser i syfte att utveckla en målstyrd hemvård. En projektledare ifrån de egna leden engagerades att hålla samman genomförandeprocessen. Utbildningen har varit uppbyggd kring följande hörnstenar:

* vikten av att personalen tar fram resurserna hos den gamle själv och motiverar denne för att ta en mer aktiv del av sin omvårdnad,

* den gamle skall tillsammans med hemvårdens arbetsledare bestämma vad målet med biståndet ska vara. Detta arbete avslutas med att båda parter undertecknar ett kontrakt,

* vårdbiträden och undersköterskor får därefter i uppgift att i sitt dagliga arbete se till att målsättningarna enligt kontraktet uppfylles.

Genomförandeprocessen har varit uppbyggd i två faser:

I. Verksamhetsutveckling med syfte att utbilda arbetsledare och områdeschefer, totalt 70 personer, i arbetssättet med målstyrda arbetsplatser. Detta arbetssätt har sedan presenterats för all övrig personal.

II. Organisationsutveckling med syfte att:

a) klargöra hemvårdsföreståndarnas respektive kommunsköterskornas yrkesroller

b) introducera modeller och former för hur man lyckas med effektiva arbetsplatsträffar.

För att den målstyrda hemvården skall fungera krävs en speciell form av dokumentation som all personal utbildats till att hantera.

För att minska risken för belastningsskador vid tunga lyft har diverse lyfthjälpm-

del samt höj- och sänkbara sängar anskaffats.

I rehabiliteringsprojektet "Styrketräning för ditt liv" har 20 personer deltagit företrädesvis långtidssjuka och som upplever belastningsbesvär och sökt för detta vid Falbygdshälsan.

Hela Socialförvaltningens arbetsplatsprogram är kostnadsberäknat till 5,5 miljoner varav 994 000 kr är beviljat som bidrag ifrån Arbetslivsfonden. Den egna insatsen i arbetsplatsprogrammet finansieras med extra insatser och överskridande av budgetmedel. Arbetsplatsprogrammet skulle ej ha genomförts i planerad omfattning om inte bidrag beviljats av Arbetslivsfonden.

Bland kritiska händelser under genomförandet kan noteras:

- * tre personer i arbetsledande befattning har inte klarat omställningsprocessen. Projektledningen gör den bedömningen att möjligen kan LSS (=lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade) också ha medverkat till den uppkomna händelseutvecklingen,

- * Från SKTFs sida var man till en början tveksam till projektets uppläggning och ställda mål.

Genomförandet av arbetsplatsprogrammet har ej helt slutförts vid denna fallstudie. Av genomförandetiden återstår tre månader.

Resultat

Resultatet av hittills genomfört projektarbete med målstyrd hemtjänst har lett till att arbetsledarens yrkesroll förändrats och framför allt blivit tydligare. En av arbetsledarens viktigaste uppgifter är nu att identifiera och bedöma de gamlas behov och med dessa uppgifter som grund upprätta mål och arbetsplaner vilka leder fram till ett kontrakt mellan vårdtagaren och Socialförvaltningen. En viktig utgångspunkt i planeringen har varit att de gamla ej får passiviseras.

Inom hemtjänsten har samarbetet mellan ledningen (= områdeschefer/arbetsledare) och medarbetarna (= vårdpersonal) stärkts.

Projektansvariga har noterat andra positiva effekter bland vårdpersonalen såsom:

- * ökat engagemang,
- * ökad motivation,
- * ökad kompetens,
- * förbättrad ledarskap,
- * delegation av ansvar/arbetsuppgifter.

Värdering/problem

Arbetsgivarens företrädare:

I den målstyrda hemtjänsten står arbetsledningen som alltid i händelsernas centrum och de skall bland annat på individnivå bedöma de gamlas behov och upprätta arbetsplaner. Det är viktigt att arbetsledarna ges tillräckligt med stöd uppifrån såväl politiskt som moraliskt. All personal som arbetar med hemvården måste ständigt hålla följande fråga och påstående aktuella:

- Vem är vi till för?
- Vi arbetar för de gamla och deras behov!

För att den målstyrda hemtjänsten ska bli ännu bättre och framför allt billigare måste allt arbete inriktas på att den gamle själv inte förblir passiv.

Sammanfattning

Socialförvaltningen genomför ett viktigt pionjärarbete när det gäller att utveckla en målstyrd hemvård. Arbetet kan få utomordentligt stor betydelse i framtiden med tanke på det växande antalet vårdutnyttjare och de allt snävare budgetramarna. Av hittills genomförd del av arbetsplatsprogrammet kan man tydligt se att målet - bättre kvalitet till lägre kostnad - kommer att uppnås.

Samtliga projektledare och företrädare för de fackliga organisationerna har uppgivit att kontakterna med Arbetslivsfonden varit bra. Många har dock givit uttryck för att ansökningsförfarandet och redovisningen varit omständig och alltför omfattande. Efter analys av tillgänglig dokumentation kan noteras att den sökande lagt ner betydligt mer tid och omsorg kring ansökningsförfarandet jämfört med slutredovisningen av projekten. Den ekonomiska utbytesef-

fekten av genomförda arbetsplatsprogram har inte belysts på ett tillfredsställande sätt.

De fackliga organisationerna har i vissa projekt haft en avvaktande och tveksam inställning till projektens syfte och ställda mål. Det ligger i sakens natur att det kan finnas frågetecken när man står i begrepp att utveckla organisationer och nya arbetsfält. Det kan också noteras att gruppen mellanchefer, det vill säga chefer på högre

nivå än arbetsledarnivå oftast stått helt utanför genomförda program. Konsekvenserna och faran med detta förhållande kan bli att arbetsledningen - som fått massiv utbildning i samband med arbetsplatsprogrammen - inte får det rätta stödet och förståelsen uppifrån.

	<i>Före</i>	<i>Minskning</i>	<i>Mål</i>	<i>Verkligt</i>
<i>Antal arbetsskador</i>	34		16	
<i>Sjukfrånvarodagar totalt</i>	15190		12933,2	
<i>Sjukfrånvaro/anställd</i>	17,5		14,9	
<i>Därv</i>				
<i>Korttidsfrånvaro</i>	2,9		2,4	
<i>Långtidsfrånvaro</i>	14,6		12,5	
<i>Antal ersättningsrekr. p.g.a. frånvaro</i>				
<i>Rehabiliterade</i>				
<i>Påbörjade rehabiliteringar</i>				
<i>Kapacitet/resursutnyttjande</i>				
<i>Ökad produktivitet</i>				
<i>Omsättning Mkr</i>				

Dnr 29/94
ISSN 1104-6449

Januari 1995