



## Delaktighet för ökad vårdkvalitet

<b>Arbetsplats:</b>	Haninge kommun, Äldre och handikappsomsorgen
<b>Kontaktperson:</b>	Hans Turén och Anne Widell 08-606 87 64
<b>Arbetstlivsfondens handläggare:</b>	Carina Fredén/Johanna Hammarström
<b>Skribent:</b>	Dan Sjögren
<b>Sammanfattning:</b>	Arbetsplatsprogrammet inom äldre-och handikappsomsorgen i Haninge kommun visar att förändringsarbete lönar sig även om verksamheten strävar i motvind. Vårdbiträdena och arbetsledarna har varit i fokus och de har utvecklat arbetssätt för att säkra inflytande och ansvar i arbetslagen.

### Bakgrundsuppgifter

Dnr: 377/91

Haninge kommun

Delbransch: Äldre och handikappsomsorgen

Arbetsplatsprogrammet omfattar hela äldre och handikappsomsorgen i Haninge kommun. 360 medarbetare berörs. Den totala budgeten var 2.700.000 kronor, varav egeninsatsen var 1.596.000 kronor och bidraget från Arbetstlivsfonden blev 883.000 kronor.

Kontaktpersoner: Hans Turén och Anne Widell tel 08-606 87 62

### Målbeskrivning

"Vår nya organisation ska kännetecknas av att personalen har inflytande över sin egen arbetssituation samt befogenheter och ansvar att själva utforma arbetet. Den organisatoriska grunden skall också utformas så att den ger ökad kvalitet i service och vård för vårdtagarna"

Så inledde äldre- och handikappsomsorgen sitt arbetsplatsprogram som startade i maj 1991 och avslutades vid årskiftet 1992/93. Blev resultaten de man utlovade? Svaret är både ja och nej. För att göra svaret begripligt så måste

vi stifta bekantskap med projektet och dess förutsättningar.

I arbetsplatsprogrammet ställdes tre mål upp:

1. Delaktighet, Inflytande och Ansvar ska ge vårdbiträdena ett mer självständigt arbete där initiativförmåga och samarbete i mindre arbetslag ger ökad arbetstillfredsställelse. Arbetsledningen ska utvecklas och inriktas på behovsbedömning, handledning och uppföljning.
2. Kvaliteten i service och vård ska ökas. Varje vårdtagare ska kunna få besked av en beslutsfattare i "hela sitt ärende". Varje hjälptagare ska ha ett vårdbiträde som utsedd kontaktperson.
3. Personalomsättningen ska minska med i första hand med 10 procent. På längre sikt ska inte äldre- och handikappsomsorgen ha högre personalomsättning än kommunen som helhet.

### Förutsättningarna

Projektet eller arbetsplatsprogrammet startade i en högkonjunktur då det var svårt att behålla personalen. Scenförändringen blev särskilt dramatisk för Haninge kommun. Inte bara de gängse nedskärningarna:

Kommunen drabbades också av en ekonomisk chock när det kommunalägda bostadsföretaget visade mycket stora ekonomiska förluster. Det satte naturligtvis en mycket hård press på kommunens ekonomi och på personalen i t ex äldre och handikappomsorgen. Därför blir frågan "hur lyckades arbetsplatsprogrammet" hypotetisk om man inte tillfogar "med hänsyn till de förändrade förutsättningarna"

### Resultaten

Det tredje målet, minskad personalomsättning med 10 %, har uppfyllts. 1992 hade personalomsättningen sjunkit från 34% 1990 till 23% 1992. En minskning med 11%. Om det är arbetsplatsprogrammet eller läget i kommunen och på arbetsmarknaden i stort går inte att besvara. Slutsatsen kan inte bli mer precis än att den minskade personalomsättningen beror på en kombination av nämnda faktorer.

Däremot är arbetet mot mål 1 och 2 intressant och värd ett djupare studium. Med hänsyn taget till de förändrade förutsättningarna har äldre- och handikappomsorgen i Haninge kommun lyckats prestera goda resultat vad gäller:

- Delaktighet, Inflytande och Ansvar och
- ökad kvalitet i service och vård?

### Delaktighet, Inflytande och Ansvar för vårdbiträdena

Att arbeta i mindre arbetslag med eget ansvar och inflytande över sin arbetssituation är i dag praxis. Under arbetsplatsprogrammet utbildades personalen i teambildning, konflikthantering, stresshantering, kommunikation och utvecklingsprocessers villkor.

Efter arbetsplatsprogrammet utvecklades "arbetsboken" i samarbete med två externa konsulter. Arbetsboken används i dag som ett

instrument för diskussion och problemlösning i arbetslaget och är framför allt arbetsledarens verktyg. Med hjälp av arbetsboken avdramatiseras händelser och problem och de kan bearbetas på ett neutralt sätt. Effekterna är att vårdbiträdena i högre grad fattar egna beslut, de är mer vana att gripa sig an problem och de visar större vårdansvar.

De goda effekterna har dock bromsats av den efterföljande kommunala omorganisationen och neddragningarna. Ett bestående resultat är att beredskapen inför förändringar har ökat och också förmågan att hantera dem. Just förmågan att hantera förändringar är kanske det viktigaste resultatet av arbetsplatsprogrammet.

### Ökad service- och vårdkvalitet.

Här har vi ett mätproblem återigen beroende på nedskärningar och förändrad organisation. Resursminskningen har inneburit mycket hårdare prioritering av insatserna hos vårdtagarna. Det som skulle vara arbetsledarnas ansvar, bedömning av vårdbehov har förskjutits till en ny yrkesgrupp, biståndsbedömarna. Jämför man kvalitet mot insatta resurser har kvaliteten ökat. Mindre resurser gav ett mindre utbud totalt av service och vård. De resurser som stod till förfogande användes effektivare.

### Arbetsledarnas roll

De inledande ambitionerna var att arbetsledarens roll skulle utvecklas mot biståndsbedömning, handledning och uppföljning. Så har inte skett. I stället har arbetsledarna roll fått en klassisk utformning, mer av "företagsledare". Det beror på den nya beställar – utförarorganisationen. Arbetsledaren är styrd av beställaren, biståndplaneraren, som lägger ut jobb till ett fast timpris. Det är sedan arbetsledaren som ansvarar för att prestationen blir utförd inom kostnadsramen. Biståndsbedömaren är

en ny yrkesgrupp som ska bedöma vårdtagarens behov och rekviderar tjänster från äldre- och handikappomsorgen. Arbetsledaren är med andra ord hårt styrd av de ekonomiska kraven. En positiv effekt av arbetsplatsprogrammet för arbetsledarna har varit att de fick en möjlighet att stå bättre rustade inför de förändringar som kom efter arbetsplatsprogrammets avslutning.

En extra belastning på arbetsledare och vårdbiträden har uppsägningarna varit. Förtursreglerna har inneburit att många erfarna vårdbiträden har ersatts av barnskötare, utbildade för sina nya arbetsuppgifter. Kommunen har följaktligen fått ägna stora resurser till utbildning. Uppsägningarna har inget direkt med beställar-utförarorganisationen att göra. I sin rena form är beställar-utförarsystemet tänkt att fungera som en kontraktstrelation. Inom ramen av kontraktvilkorens specifikationer ska utförarorganisationen förfoga över sina ekonomiska och personella resurser. Vid sidan av detta förhållande finns det dock positiva effekter av beställar-utförarorganisationen: De enskilda vårdtagarnas rättsäkerhet och inflytande har ökat och uppföljningen har förbättrats.

### **Spridning av resultat**

Någon spridning utanför Haninge kommun har inte skett, med undantag av en konferens i Arbetslivsfondens regi. Ingen har hört av sig och någon kontakt utanför kommunen har inte tagits.

### **Idéer, förslag och åtaganden om fortsättning av projekten**

De finns många idéer om hur resultatenheter och arbetsformerna skulle kunna utvecklas. Det svåraste är att utveckla vårdbiträdenas yrkesroll. Vårdbiträdena tillhör de yrkesgrupper som fortfarande har en svag yrkesidentitet. En idé om ett fortsättningsprojekt skulle vara att

utveckla arbetsledarna för att utveckla vårdbiträdena. Det finns inte så få eldsjälur bland vårdbiträdena. De skulle komma till sin rätt och kunna inspirera sina arbetskamrater om det skapades ett tillåtande klimat för att testa nya idéer, för att misslyckas och prova igen.

### **Framgångsfaktorer och hinder**

På den tiden arbetsplatsprogrammet bedrevs fanns en bra fungerande organisation, greppbara områden och en hanterbar småskalighet. Det gjorde det lätt att sprida arbetssätt och erfarenheter. Ädelreformen var också i sig en positiv förändring. Det största hindret var att få vårdbiträdena att sitta ner och diskutera "vad ska det vara bra för". När man studerade SKAFs material "Kom vidare i vården" visade det sig vara svårast att få med kvälls- och nattpersonalen. Ett annat hinder visade sig gruppledarna i arbetslagen utgöra. De lade ofta locket på och hindrade därmed vårdbiträdenas utveckling. Gruppledarna avskaffades följaktligen. Alla dessa hinder kom man dock över och arbetsplatsprogrammet kunde drivas målinriktat.