



**Kartläggning av hemtjänsten i Kalix kommun
Hans Nyberg och Lena Eriksson Alamanco AB**

Innehåll

1.	Inledning	2
2.	Syfte.....	2
3.	Metod.....	2
4.	Resultat och förslag till åtgärder.	3
4.1	Ledning och styrning	3
4.2	Förslag på åtgärder.....	3
4.3	Enhetschefer	4
4.4	Förslag på åtgärder	5
4.5	Servicetjänster	5
4.6	Förslag på åtgärder.....	5
4.7	Bemanning.....	6
4.8	Bemanningsperspektiv	6
4.8.1	Tid.....	6
4.8.2	Oro/stress	6
4.8.3	Arbetslagen.....	6
4.8.4	Kunden	7
4.8.5	Kompetens.....	7
4.8.6	Ekonomi.....	7
4.9	Förslag på åtgärder.....	8
4.9.1	Bemanningsanalys.....	8
4.9.2	Scheman.....	8
4.9.3	Introduktion och kompetensförsörjning.....	8
4.10	Organisationsförändring	9
4.10.1	Förslag på åtgärder	10
5.	Sammanfattning	11

1. Inledning

Hemtjänsten i Kalix kommun har under en längre tid haft en ansträngd situation med en utökning av brukare samt med stora komplexa insatser som kräver mer resurser. Redan under 2019 genomfördes en arbetsmiljöinspektion av arbetsmiljöverket i hemtjänsten. I rapporten framkom att åtgärder för att minska stress och arbetsbelastning var nödvändig för att förbättra arbetsmiljön. Åtgärder i form av att glesa ut besök, ge tid för förflyttning mellan brukare samt att raster och pauser skulle vara möjligt att tas påtalades. Under det senaste året har dessa bekymmer ökat. Läget beskrivs mycket ansträngt med brister i arbetsmiljön för chefer och medarbetare. Sociala nämnden anser att situationen är mycket alarmerande och har gett socialchefen i uppdrag att göra en fördjupad analys av läget samt ta fram förslag till åtgärder.

Alamanco AB har erhållit detta uppdrag att genomföra en fördjupad analys inom hemtjänsten, ordinärt boende, med syfte att finna förslag till åtgärder för att skapa en god och hållbar hemtjänst i Kalix kommun. Förslag till handlingsplan skall utarbetas.

2. Syfte

Syftet med denna analys är att ta fram en handlingsplan med åtgärder för att skapa en hemtjänstorganisation med förutsättningar att bedriva sin verksamhet på ett för verksamheten arbetsmiljömässigt och kvalitetsmässigt sätt.

3. Metod

För att få inblick i hur organisationen upplevs fungera så har 31 personer valts ut att delta i en djupintervju. De intervjuade var socialchef, områdeschef, enhetschefer, samordnare samt arbetsplatsombud och fackliga företrädare från Kommunal och Vision.

Intervjuerna har skett under sekretess. Personerna har valts ut av chefer från verksamheterna

De har via zoom fått svara på några grundläggande frågor. Frågorna har inte skickats ut i förväg utan samtalen har skett i dialogform. Metoden bygger på att få så öppna svar som möjligt. Varje intervju har tagit ca 1,5 timme.

Grundläggande frågor som ställdes under intervjun till medarbetare och fackliga företrädare

- Hur upplever du din arbetssituation just nu?
- Hur fungerar samarbetet i din grupp/andra grupper?
- Vilket stöd har du i ditt arbete?
- Hur fungerar er arbetsplatsträff?
- Vilka starka respektive svaga sidor finns det?
- Vilken är den största utmaningen inför framtiden?
- Hur ser du på framtiden?

Grundläggande frågor som ställts under intervjuer med Chefer

- Hur upplever du din arbetssituation?
- Hur fungerar er ledningsgrupp?
- Hur fungerar samarbetet mellan er chefer respektive arbetslagen?
- Vilket stöd får du?
- Vilka starka respektive svaga sidor finns det?
- Vilka utmaningar ser du och vilken är den största utmaningen?
- Hur ser du på framtiden?

4. Resultat och förslag till åtgärder.

4.1 Ledning och styrning

Ledning och styrning upplevs som otydlig ute i organisationen. Fattade ledningsbeslut ändras med kort varsel vilket innebär att det är svårt att veta vilket beslut som gäller. Detta skapar osäkerhet i organisationen. Olika information går ut till arbetslagen.

Vid vissa tillfällen hinner de fackliga organisationerna informera personalen innan deras chefer hunnit att informera. Detta riskerar att minska tilliten mellan chefer och personal. Hemtjänsten som organisation saknar en tydlig ledning och styrning. Den otydligheten skapar olika sätt att lösa de problem som uppstår och det blir upp till varje chef att tolka besluten och att informera kring beslut som fattats. Detta skapar onödig oro och ryktesspridning bland medarbetarna.

Ledningsmöten fungerar idag både som chefernas APT samt ett ledningsmöte som avhandlar ledningsfrågor/verksamhetsfrågor. Ledningsmötena upplevs som röriga. Det är svårt att veta vilka beslut som är tagna och hur besluten ska verkställas. Det blir lätt diskussioner om andra saker än vad som står i mötesagendan.

Citat:

- Ostrukturerade ledningsmöten möten. Vi går från mötena ofta utan att veta vad som beslutats om och vad vi har beslutat. Blir så mycket prat om andra saker så vi hinner inte det vi skall avhandla.
- Service gruppen – vi har beskrivit hur man skulle kunna göra men det kom i gång fort och då får man backa. Det är snabba beslut, vi reviderar flera ggr, vi testar, snabbt, blir fel och får göra om.
- Bättre planering och mkt är oklart- Ibland vet bara en del av oss chefer något medan cheferna i byarna vet inget. Det måste vara klart och tydligt. Grupperna måste få veta vem som är deras chef.

4.2 Förslag på åtgärder

Vi föreslår att man renodlar ledningsmötet till att avhandla frågor som gäller ledning och styrning, strategiska frågor och verksamhetsfrågor. Ledningsgruppen bör vara en kontrollfunktion, där man bland annat kan följa upp hur stödet till de nya cheferna fungerar och att APT genomförs i arbetsgrupperna.

APT-mötet skall vara ett separat möte och ha fokus på enhetschefernas arbetsmiljö. Vidare föreslår vi att det utarbetas ett årshjul som bidrar till att strukturera ledningsgruppens arbete i organisationen, med fokus på organisationens permanenta aktiviteter och återkommande uppgifter. Detta kommer att underlätta planeringen för cheferna under året. Det bör även skapas en struktur som säkrar att övergripande information når ända ut till berörda medarbetare i rätt tid och att informationen har samma innehåll till de olika arbetslagen.

Detta kräver en ledningsfunktion/chef som lägger fokus på strategiska frågor, skapar struktur och tydlighet. Arbetet med att strukturera och fokusera på långsiktiga strategier kommer att kräva en strukturerad ledarprofil som områdeschef i det kommande arbetet. Det kommer att krävas nytänk, struktur och medvetenhet kring processer där delaktighet från all personal bör vara i fokus.

Vidare så kommer det att krävas en väl genomtänkt planering inför ett kommande förändringsarbete. Man kan med fördel använda sig av fyra-stegsmetoden PGSA, där förkortningen står för Planera-Gör-Studera-agera som används inom kvalitetsutveckling. Syftet är att ge stöd till kontinuerligt och systematiskt förbättringsarbete, där genomförande leder till små modifieringar av aktiviteter snarare än radikala förändringar av processer. Modellen kan ses som en cykel i fyra faser som kan följas om och om igen, varv efter varv. I den första fasen så har ett problem identifierats i verksamheten och man planerar för en lösning till det. När detta är gjort inleds andra fasen där lösningen genomförs. I tredje fasen så studeras effekterna av den lösningen som man tillämpat och i den sista fasen så agerar man.

För att skapa förutsättningar för Ledningsgruppen att svara upp mot kommande utvecklingsarbete och bli en drivande kraft, så behöver gruppen ges möjlighet att jobba ihop sig och hitta bra samarbetsformer inom gruppen. Vi föreslår handledda utvecklingsdagar med fokus på att tydliggöra ledningsgruppens funktion och arbetssätt.

4.3 Enhetschefer

Enhetschefernas arbetssituation är ansträngd. En stor del av chefernas arbetstid består idag av personalrekrytering och bemanning. Det är olika hur cheferna prioriterar att finnas ute i arbetslagen. Vissa chefer prioriterar och lägger stor vikt på att finnas tillgänglig för att stötta sin personal på plats och via telefon. Vår uppfattning är att i dessa verksamheter klarar man av att rekrytera vikarier på ett effektivare sätt och personalens stress och oro är lägre.

De flesta cheferna beskriver att de ej hinner med att utöva ett verksamhetsnära ledarskap. Enhetscheferna har i dag ett administrativt stöd i form av samordnare som stödjer cheferna främst med rekrytering och bemanning. Samordnarrollen fungerar olika i olika områden i hemtjänsten. I vissa områden har man tydligt utsedda samordnare medan det saknas i andra. Vidare saknas det en tydlig beskrivning av vad samordnarrollen innebär. Samordnarna själva är osäkra på vilka befogenheter de har när det gäller att kalla ut ordinarie personal vid frånvaro. Samtliga enhetschefer uttrycker ett behov av mer administrativt stöd. Chefsgruppen har präglats av många chefsbyten under de senaste åren på grund av sjukfrånvaro, omförflyttningar och uppsägningar. Det finns exempel på arbetslag som haft fyra olika chefer under ett år. Flera arbetslag har inte haft APT under de två senaste åren. Introduktionen av vikarier är i många fall bristfällig i vissa fall sker ingen introduktion alls. Detta har naturligtvis påverkat hemtjänstorganisationen i hög grad.

Citat:

- Flera chefer sjuka under lång tid vilket påverkar grupperna. Ohållbart att jobba för varandra.
- Har varit många chefsbyten. Det påverkar jättemycket. Någon har haft fyra olika chefer. Bli oroligare. En av de nya är min chef. Har träffat henne och bitt om återkoppling. Hittills fungerat jättebra
- Bättre planering och mkt är oklart- Ibland vet bara en del av oss chefer något medan cheferna i byarna vet inget. Det måste vara klart och tydligt. Grupperna måste få veta vem som är deras chef.

4.4 Förslag på åtgärder

Tydliggör och renodla samordnarrollen. Analysera vilka administrativa arbetsuppgifter som samordnaren bör ansvara över. Ta fram en tydlig arbetsbeskrivning av samordnarens arbetsuppgifter. Anställ en samordnare per enhetschef. Detta för att avlasta cheferna med visst administrativt stöd och därigenom skap förutsättningar för cheferna att bedriva ett nära ledarskap.

Det är av största vikt att stödja nytilträdde chefer så att de vill och orkar fortsätta sin anställning. Revidera introduktionsmallen. Mallen måste uppdateras och följas. Tillförsäkra att de nyrekryterade cheferna får en ordentlig introduktion i början av sin anställning. Mentorskapet måste även det ses över så att de nya cheferna får handledning av de mer erfarna cheferna som med sin kompetens kan vägleda och stödja sina adepter individuellt.

4.5 Servicetjänster

En servicegrupp har tillskapats. Detta som ett försök att ta tillvara och rätt nyttja olika kompetenser som krävs för att utföra de uppdrag och behov som finns hos brukarna i hemtjänsten. Tanken är att renodla städ, inköp och andra uppgifter som inte kräver undersköterskeutbildning. Därigenom säkras kvaliteten i de omvårdnadsuppgifter som utförs genom att använda USK utbildad personal i omvårdnadsarbetet. Varje arbetsgrupp får arbetskamrater som utför serviceuppdrag vilket ska bidra till att underlätta bemanning och kompetensförsörjning.

Idén har uppskattats av alla vi intervjuat. Införande av servicetjänsterna har dock skapat en del problem. Det har varit otydligt om personerna ska tillhöra arbetslagen eller om servicegruppen ska vara en egen enhet. Vidare så har samordnarna inte fått tid och möjlighet att vara med och planera hur detta praktiskt skulle fungera. Eftersom de flesta grupper utgår ifrån omsorgens hus så behöver transportmedel tillskapas vilket inte tydliggjorts ifrån början.

Citat

- Servicegruppen, tror att det är en bra lösning. De behöver bli flera så att de täcker hela biten
- Servicegruppen har spelat stor roll för mina grupper, två personer som är guds gåva till Kalix kommun, mkt uppskattat av medarbetarna märks genom att vi får betydligt mer tid till omvårdnad och personlig hjälp.
- Vi har två servicetjänster. Det funkar bra. De skulle behöva vara flera. Har avlastat oss otroligt. Bra tjejer.

4.6 Förslag på åtgärder

För att idén med servicetjänster ska fungera så behöver det genomföras en utvärdering och därefter ett omtag i implementeringen. Bland annat behöver antalet personer/arbetslag utvärderas eftersom olika områden har olika många serviceuppdrag/tjänster. De personer som ska arbeta med servicetjänsterna bör tillhöra det arbetslag där de utför sina uppdrag och tillhöra ansvarig chef. Vidare bör de ha ett nära samarbete med samordnarna i sitt arbetslag. De bör få planeringstid tillsammans med samordnaren men även fritt kunna planera om uppdrag utifrån om-och avbokade besök. Samordning bör planeras utifrån transporter kring bland annat inköp och apoteksbesök. Det är upp till varje chef att skapa förutsättningar för att arbetsgrupperna och servicepersonalen ska samverka med varandra och bli ett arbetslag.

4.7 Bemanning

Utifrån de intervjuer vi gjort så framkommer bristen på personal som ett övergripande problem och som i sin tur leder till ett antal bister och problem i organisationen. För att en arbetsgrupp ska fungera det vill säga vara ansvarstagande, flexibel och kundfokuserad så krävs att man är en stabil grupp. Med det menas ett antal människor som får möjlighet att jobba ihop sig och som med stöd av närmaste chef kan utvecklas tillsammans. Detta ger ett lugn som säkerställer kvalitet. I dagsläget finns inte dessa förutsättningar. De allra flesta grupper har vakanta rader som ersätts dag för dag vilket ger en stor personalrörlighet och är förödande utifrån många perspektiv.

Citat

- Världens roligaste jobb. Allt har eskalerat. Personalbrist som påverkar vardagen

4.8 Bemanningperspektiv

4.8.1 Tid

Det läggs mycket tid på att ringa in vikarier av både chefer, samordnare och bemanning. Tid som i dag inte finns. Frånvaro rapporteras oftast in på morgonen vilket skapar stress både för personal och samordnare. För samordnarna handlar det om att försöka lösa personalfrånvaron och att planera om dagsturena.

Citat

- En helg ringde vi till 28 personer för att få in en vikarie
- Det är kaos. Det fattas personal att tillsätta.

4.8.2 Oro/stress

Uttrycks en ständig oro för att inte få tag på ersättare, vilket leder till stress hos alla i organisationen.

Citat:

- Startar dagen med en klump i magen.
- När man kommer så fattas det folk. Är påfrestande och jag får ont i magen

4.8.3 Arbetslagen

Utifrån vakanta rader och annan frånvaro så vet personalen inte vem som kommer eller om det kommer någon ersättare överhuvudtaget när arbetsdagen börjar. Detta försvårar planering och framförhållning och skapar onödigt stress och oro. Den kortsiktiga lösningen när man inte får in personal har blivit, att plocka bort/prioritera insatser samt att "trycka ihop" dagplaneringen och då även restiden mellan brukarna. Tid för dokumentation och genomförandeplaner finns inte i dagsläget. Det gör också att kontaktmannskapet inte fungerar optimalt.

Citat

- Vi behöver mera luft i insatsschemat. Det händer så mycket som det inte finns utrymmer för. När det händer något så blir det en stressig dag
- Ibland kör jag alldeles för fort, men vad gör man?

4.8.4 *Kunden*

Kontaktmannskapet fungerar inte och kontinuiteten hos kunderna är låg. Det är många olika personal som besöker varje brukare. Eftersom det många gånger inte går att få tag på personal så avbokas besök som till exempel promenad och städ. I många av intervjuerna så fanns vårdtagarperspektivet inte med. Man uttryckte hur besvärligt det är för personalen men inte hur detta påverkar de som är behov av stöd och hjälp.

Citat

- Vårdtagarna tänker jag på – vad får de för hjälp idag?

4.8.5 *Kompetens*

Det är svårt att bibehålla en god kompetens när genomströmning av personal är hög. Det är också svårt att hinna genomföra bra introduktioner för vikarier.

Citat

- När vi får in bra vikarier så är personalen så trött så de tar inte hand om dom på bästa sätt. Vi tappar guldskorn för att det inte finns tid att visa och lära upp dom.
- Vissa grupper är bra på att ta emot nya vikarier men ibland så går vikarierna intro men en annan vikarie.

4.8.6 *Ekonomi*

En lösning när det fattas personal är att trycka ihop planeringen eller låta befintlig personal jobba övertid/mertid. I båda fallen så får det konsekvenser på kort och lång sikt om det fortgår en längre tid. Den återhämtning som personalen behöver blir påverkad och på sikt sliter det ut den personal som finns att tillgå.

Citat

- Kommer till jobbet med ont i magen. Oftast är det folk borta och det blir allas problem. Innan jag ens kommit iväg så har min planering ändrats.
- Tesen planeringsverktyget. Den kan vara en stressfaktor för många. Arbetet i hemtjänsten kan inte tidsätta i minuter. Här måste man få in det egna ansvaret. Verkligheten stämmer inte.

4.9 Förslag på åtgärder

4.9.1 Bemanningsanalys

För att få en helhetsbild av nuläget när det gäller bemanning kopplat till behov så behöver en bemanningsanalys genomföras. Analysen ska ha som syfte att ge underlag till ett effektivare sätt att använda ekonomiska och personella resurser samt att skapa förutsättningar för att få stabilare bemanning och bättre kontinuitet för brukarna.

Analysen ger svar på följande frågeställningar:

- Insamling och analys av bemannings – och ekonomidata
- Hur många timmar arbetar olika anställningsformer?
- Hur stor är frånvaron?
- Hur har man löst frånvaron?
- Hur ser bemanningsbalansen ut?
- Vad kostar det att täcka bemanningen?
- Kan vi bemanna på ett smartare sätt?
- Är vi rätt antal personer utifrån behovet hos brukarna?
- Analys av befintliga scheman
- Hur används våra resurser i dag?

För det fortsatta arbetet så behöver de vakanta rader som finns ersättas med först och främst tillsvidareanställd personal och i andra hand visstidsanställda vikarier på längre vikariat. Personalkostnader för vikarier samt för övertid/mertid bör minskas och i stället användas till längre och mer permanenta anställningar för att ge arbetsgrupperna den stabilitet som krävs för att bedriva en god och hållbar hemtjänst i Kalix.

4.9.2 Scheman

Utifrån bemanningsanalysen så behöver en översyn påbörjas när det gäller scheman. Det finns inget område som väcker så mycket oro och känslor som just schemafrågor. I dag arbetar många i personalen var annan helg, delade turer, morgonpass direkt efter kvällstjänstgöring samt långa arbetspass. Man pratar i dag om vikten av att införa hälsosamma scheman och det bör finnas med som ett prioriterat område. Inte minst utifrån rekrytering av personal där yngre personer i dag väljer att jobba med andra arbeten där man inte behöver jobba helger och kvällar. Många försök har gjort där personalen själva gör sina scheman. Vår erfarenhet visar att i det läge som hemtjänsten i Kalix befinner sig i just nu, så skapar det mer oro än nöjda medarbetare.

Citat

- Jag tror inte att det är rätt väg att gå att alla gör sitt eget schema. Det blir pannkaka. Det borde vara en grupp som gör schemat – jobba bort delade turer. Längre återhämtning, en bra skiftgång.
- 7–17 turerna ställer till det. Jag skulle kunna lösa det direkt. Ändra dem till 7-15.45. Man skulle kunna förlänga kvällsturen. Skulle gå att förkorta kvällarna också.
- Vi jobbar var annan helg och delade turer. Vi har inte mkt inflytande. Att göra egna scheman tror jag inte heller det kommer att finnas tid till.

4.9.3 Introduktion och kompetensförsörjning

För att skapa förutsättningar för att säkerställa kvalitet i verksamheterna så behöver introduktionen till vikarier ses över. Det bör finnas ett introduktionsmaterial både för

handledaren och för den nya medarbetaren. Handledarmaterialet bör innehålla alla de områden som bör gås igenom och som vikarien ska behärska. Vikariematerialet bör innehålla viktig information samt förutsättning att reflektera tillsammans med handledaren kring arbetsuppgifterna.

Det bör finnas några lämpliga personer i arbetslaget som har ansvar för introduktionen.

Citat

- Ibland är det vikarier som introducerar nya vikarier
- När vi får in bra vikarier så är personalen så trött så de tar inte hand om dom på bästa sätt. Vi tappar guldkorn för att det inte finns tid att visa och lära upp dom.

4.10 Organisationsförändring

Allt fler kommuner förändrar sina hemtjänstorganisationer från en minut- och insatsstyrd verksamhet till att ha fokus på relationen med brukarna och ge dem möjlighet till att vara delaktiga i hur deras behov av stöd skall utformas. Det vill säga man förändrar organisationen från en detalj- och minutsstyrd verksamhet till ett ökat brukar- och personalinflytande. I dagens planering av hemtjänstinsatserna i Kalix pusslas insatserna ihop av en TES-planerare i vilket personalen inte är delaktig och kan inte påverka planeringen. Risken med detta är bland annat att man som personal fokuserar på att jaga tid i stället för att ha fokus på den omsorg man skall utföra hos den enskilde. Det blir mer diskussion kring tiden, att hinna med insatserna städ, tvätt, och dusch och mindre fokus på brukaren. Det pratas mer om vad som inte skall utföras än om vad som bör göras. Eftersom insatserna är detaljstyrda finns risk för konflikter mellan personalen om någon gör något extra hos en brukare.

Vid IT-kraschen hösten 2021 så tvingades hemtjänsten förändra sitt arbetssätt eftersom samtliga datasystem var ur funktion. Detta innebar att de planerade insatserna i hemtjänsten fick planeras manuellt. Personalen fick ta ett större ansvar. Dokumentationen skrevs med penna och papper i stället för att dokumentera i datorn. Personalens delaktighet i planeringen upplevdes som positivt. Trots att det borde ha varit kaos så upplevde personalen denna tid som lugnare och det var roligare att arbeta. Man upplevde att man var mer involverad i arbetet.

Citat:

- IT-kraschen: Den var hemsk. Vi rodde hem det och vi hade ingen avvikelse. Vi behövde inte ”jaga ”tiden utan uppdragen stod på lappen men inga tider. Ingen dokumentation. Tidspressen försvann men att planera med papper och penna var inte så roligt.
- IT-kraschen: Fattar inte att vi lyckades få det att gå runt. Då funkade samarbetet. Då fick de ett papper med uppdrag men ingen tid kopplat. Personalen tyckte att det var bättre än att vara tidsstyrda. För mig så var det som om alla skärpte sig och alla samarbetade. Vi måste fixa det här. Större förståelse från personalen över läget.
- Mindre grupper, mindre risk för konflikter, man ställer upp för varandra. Det är lättare för vikarierna med färre brukare att lära känna samt färre adresser att hitta till.

4.10.1 Förslag på åtgärder

Starta ett projekt/förändringsarbete där ett eller ett par arbetslag ingår med syftet att skapa mindre självstyrande arbetsgrupper. Arbetsgrupper med färre personal innebär att man är ungefär 4–6 personal per grupp. Personalen träffas varje morgon och planerar dagens arbete utifrån brukarnas behov. Arbetslagen ansvarar över ett mindre område med färre brukare att serva. Det innebär en större flexibilitet att svara upp mot brukarnas behov, och mer fokus på relationerna med brukarna och att göra dem delaktiga i hur det personliga stödet ska utformas. Brukaren ges möjlighet att tillsammans med personalen förfoga över sin beviljade tid, det vill säga, planera när och hur den ska nyttjas.

Många kommuner i Sverige har startat upp försök med mindre arbetsgrupper. Man har skapat grupperna oftast utifrån en geografisk indelning där restid och praktiska förutsättningar tas i beaktan.

Det som framkommit under arbetets gång är att personalen, genom att de själva planerar insatserna, blivit mer ansvarstagande och haft större fokus på brukarnas behov. Utifrån att känslan av att "jaga tiden" försvunnit, så har den upplevda stressen och det höga tempot minskat, vilket lett till att sjukfrånvaron sjunkit. Arbetet har upplevts som meningsfullt, hanterbart och roligt.

Mindre grupper har också inneburit större trygghet för brukarna. De vet vem som kommer och vad som är planerat. De vet också vem som är kontaktperson vilket också ger trygghet för anhöriga. Tid planeras in för genomförande planer som görs tillsammans med brukaren.

För personalen innebär förändringen färre kunder att fokusera på, färre saker att hålla i minnet. Det har också visat sig bli lättare att få vikarier att vilja stanna och jobba i grupperna. Den troliga orsaken till detta är nog att det för vikarien blir färre brukare att lära känna och att hitta till samt att inskolningen blir mer effektiv och kvalitativ. Detta leder till att vikarien känner sig tryggare i arbetet med äldre.

Chefernas roll förändras när grupperna blir mer självgående. Den svåra biten är att våga släppa kontrollen och lita på sin personal att de tar de bästa besluten. Chefsrollen blir mer coachande och ledande än styrande.

Ekonomiskt så har förändringen till mindre grupper visat sig ge positiva effekter. Eftersom grupperna själva klarar av en mindre kortfrånvaro genom att själva "planera om" så är gruppen inte lika sårbar när det gäller bemanning. Det har minskat stressen och därigenom minskade sjukfrånvaron vilket leder till ekonomiska fördelar.

Denna organisationsförändring kräver delaktighet från alla i organisationen. Undersköterskor, samordnare, biståndshandläggare och chefer bör tillsammans ta ett gemensamt ansvar i förändringsarbetet. Det krävs att man tillsammans jobba fram riktlinjer, regler och planer. Det är en process över tid där man förslagsvis startar upp förändringsarbetet i ett eller ett par arbetslag i projektform för att lära sig och utvärdera.

5. Sammanfattning

Under våra intervjuer så har vi uppfattat att det finns en stor och varm känsla för att jobba i hemtjänsten. De allra flesta uttrycker att de trivs på jobbet, trivs med det som utförs i själva jobbet och att det är det bästa arbetet man kan ha. Däremot så trivs man inte med hur arbetet är organiserat och den ständiga oron och stressen för att det inte finns vikarier att tillgå vid frånvaro.

Det ständiga flödet av olika vikarier gör att arbetet med att utveckla grupperna och även arbetsinnehållet har stagnerat. Detta leder till en minskad tro på framtiden och att situationen som råder någonsin ska lösas.

Många ger upp. De orkar inte med stressen med eventuella sjukskrivningar som följd. Flera ser sig om efter annat arbete, medan andra kämpar på och sätter stor tilltro till andra schemalösningar.

Det viktigaste just nu är att skapa arbetsro genom att tillskapa tillsvidare tjänster på alla vakanta rader, samt att se över arbetsorganisationen. Vidare anser vi att ett arbete med att förändra hemtjänstorganisationen och införa mindre självstyrande arbetsgrupper bör starta i ett par grupper snarast. För att genomföra detta krävs det en ledningsgrupp som ser till helheten, har samsyn, samverkar kring helheten och tar tydliga beslut. Ledningsgruppen behöver ha en stark ledare som stegvis kan lägga upp arbetet eftersom det kommer att påverka alla yrkesgrupper i organisationen.

Kalix situation i hemtjänsten är inte unik. Många kommuner i landet brottas med liknande utmaningar och problem. Arbetet med att skapa en god och hållbar hemtjänst i Kalix kräver en samsyn både i den politiska organisationen och i tjänstemannaorganisationen. Det innebär ett förändringsarbete som kommer att ta tid. Att involvera medarbetarna tidigt och att göra dem delaktiga i förändringsprocessen är viktigt för att skapa en förståelse och samsyn om en gemensam väg framåt.