



**CHALMERS**

# **Analys av kringtidens inverkan på hemtjänsten i Östra Göinge kommun**

En kartläggning av kringtiden och potentiella  
förändringsområden för reduktion av denna

Kandidatarbete inom Industriell ekonomi

SAR APPEL JONSSON	CARL SVEDBERG
VIKTOR LIDMAN	JACOB SVENSSON
CARL STRAND	ERIK WALDSTAM

**INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION  
AVDELNINGEN FÖR SERVICE MANAGEMENT AND LOGISTICS**

---

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA  
Göteborg, Sverige 2021  
[www.chalmers.se](http://www.chalmers.se)  
Kandidatarbete TEKX04-21-14



# **Analys av kringtidens inverkan på hemtjänsten i Östra Göinge kommun**

En kartläggning av kringtiden och potentiella  
förändringsområden för reducering av denna

## **Analysis of the impact of non-nursing time in the home care in the municipality of Östra Göinge**

A survey of the non-nursing time and suggestions for  
reduction

SAR APPEL JONSSON  
VIKTOR LIDMAN  
CARL STRAND

CARL SVEDBERG  
JACOB SVENSSON  
ERIK WALDSTAM

# **Analys av kringtidens inverkan på hemtjänsten i Östra Göinge kommun**

En kartläggning av kringtiden och potentiella  
förändringsområden för reducering av denna

SAR APPEL JONSSON  
VIKTOR LIDMAN  
CARL STRAND

CARL SVEDBERG  
JACOB SVENSSON  
ERIK WALDSTAM

© SAR APPEL JONSSON, 2021  
© VIKTOR LIDMAN, 2021  
© CARL STRAND, 2021

© CARL SVEDBERG, 2021  
© JACOB SVENSSON, 2021  
© ERIK WALDSTAM, 2021

Kandidatarbete TEKX04-21-14  
Teknikens ekonomi och organisation  
Chalmers tekniska högskola  
412 96 Göteborg  
Sverige  
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2021  
Gothenburg, Sweden 2021

# Analysis of the impact of non-nursing time in the home care in the municipality of Östra Göinge

A survey of the non-nursing time and suggestions for reduction

SAR APPEL JONSSON    CARL SVEDBERG  
VIKTOR LIDMAN        JACOB SVENSSON  
CARL STRAND            ERIK WALDSTAM

Department of Technology Management and Economics  
Chalmers University of Technology

## SUMMARY

Home care in Sweden has a problem with costs. This holds true for Östra Göinge municipality's homecare as well, where the costs have almost doubled within a few years. One cause of the problem is that an all too large part of the healthcare staff's time is not spent with the customer, but consists of so-called non-nursing time.

The purpose of this report is to map the non-nursing time in Östra Göinge municipality's homecare and propose solutions on how to reduce it in a sustainable way, so as to give more time with the customer and reduce the organization's economic deficit. Three potential areas for change have been chosen to reduce the non-nursing time: route optimization, trust-based management and mobile documentation. Route optimization is used to find the optimal route through a set of nodes with respect to a chosen parameter, for example time or distance. Trust-based management intends to make the organization more effective and develop it towards less micromanagement. Unnecessary administration and other time consuming tasks will be eliminated through establishing trust between the actors in the hierarchy. The last area of change is about documenting events and tasks that deviates from the implementation plan, directly at the customer through an application.

Two studies based on a qualitative methodology have been performed in order to answer the questions at issue. One maps out the non-nursing time and the prerequisites in Östra Göinge, and the other one analyzes the three areas of change. In order to map out the non-nursing time and its impact on the economy, several officials were interviewed and a questionnaire was done among the healthcare staff. A literature review with complementing interviews were performed in order to explain and understand the three areas of change.

In the survey it turned out that the non-nursing time makes up a large percentage of the total time, where the five largest posts are planning, transportation, preparation,

meetings and documentation. It could also be established that the non-nursing time impacted the economy to a large extent. Route Optimization, trust-based management and mobile documentation did all have potential to reduce the non-nursing time but the reduction can vary.

Keywords: Non-nursing time, Home care, Östra Göinge municipality, Route optimization, Trust-based management, Mobile documentation.

Note: The report is written in Swedish.

## SAMMANFATTNING

Hemtjänsten i Sverige har problem med höga kostnader. Detta stämmer även överens med Östra Göinge kommuns hemtjänst där kostnaderna nästintill dubblerats på några år. En bidragande orsak är att alltför stor del av vårdpersonalens tid inte utförs hos brukarna, utan utgörs av så kallad kringtid.

Syftet med rapporten är att kartlägga kringtiden i Östra Göinges hemtjänst och ge förslag för att reducera den, på ett hållbart sätt, för att ge mer tid hos brukaren och minska verksamhetens ekonomiska underskott. För att reducera kringtiden har tre potentiella förändringsområden valts ut: ruttoptimering, tillitsbaserad styrning och mobil dokumentation. Ruttoptimering handlar om att ta fram den mest optimala rutten genom en uppsättning noder med avseende på en vald parameter som exempelvis tid eller sträcka. Tillitsbaserad styrning ämnar att genom mindre detaljstyrning effektivisera och utveckla verksamheten. Onödig administration och andra tidstjuvar ska elimineras genom att det etableras tillit mellan aktörer i hierakikedjan. Det sista förändringsområdet handlar om att dokumentera händelser och uppgifter som avviker från genomförandepånen direkt hos brukaren via en applikation.

För att besvara frågeställningarna har två studier som grundar sig på kvalitativ metodik utförts. Den ena kartlägger kringtiden och förutsättningar i Östra Göinge och den andra analyserar de tre förändringsområdena. Kartläggningen av kringtiden och dess påverkan på ekonomin utfördes genom intervjuer med tjänstemän inom hemtjänsten och en enkätundersökningen bland vårdpersonalen. För att förklara och förstå de tre förändringsområdena gjordes en litteraturgenomgång som kompletterades med intervjuer.

I kartläggningen framkom det att kringtiden utgör en stor del av all tid, där de fem största posterna är planering, körtid, förberedelser, möten och dokumentation. Det kunde även konstateras att kringtiden påverkar ekonomin i stor utsträckning. Ruttoptimering, tillitsbaserad styrning och mobil dokumentation har alla potential att reducera kringtiden. Reduktionen från förändringsområdena är dock olika stor och med varierande osäkerhet.

Nyckelord: Kringtid, Hemtjänst, Östra Göinge kommun, Ruttoptimering, Tillitsbaserad styrning, Mobil dokumentation.

Notera: Rapporten är skriven på svenska.

# Förord

Denna rapport är den sista delen för vår kandidatexamen inom Industriell ekonomi på Chalmers tekniska högskola. Arbetet är skrivet på avdelningen för Service Management and Logistics på institutionen för Teknikens och ekonomins organisation.

Genom arbetet har vi fått en inblick i hemtjänsten i Östra Göinge kommun. Vi vill rikta ett stort tack till kommunens anställda som varit tillmötesgående och ställt upp med underlag och intervjuer. Vi vill även tacka vår handledare Christian Colldén för värdefull vägledning och rådgivning under arbetets gång. Sist men inte minst är vi tacksamma för alla andra som bidragit till arbetet med intervjuer och annat material.

Chalmers tekniska högskola

Göteborg, Sverige

14:e maj 2021

SAR APPEL JONSSON

CARL SVEDBERG

VIKTOR LIDMAN

JACOB SVENSSON

CARL STRAND

ERIK WALDSTAM



# Ordlista

**Bistånd:** Hjälpsatser av olika slag. I detta sammanhang, hjälpsatser för brukare inom hemtjänsten.

**Biståndshandläggare:** Tjänsteman som arbetar för kommunen och har som uppgift att handlägga i ärenden som berör bistånd.

**Brukare:** I vårdsammanhang den person som nyttjar en tillhandahållen tjänst.

**Brukartid:** Den tid som vårdpersonal är hos brukaren. All tid som inte är kringtid, med vissa undantag.

**Fördelad tid:** Den tid som en myndighet beviljat för vård av en brukare.

**Kringtid:** Den andel tillgänglig arbetstid som inte spenderas hos brukaren. I denna ingår bland annat möten, dokumentation och resor.

**Personalkontinuitet:** I vilken omfattning samma vårdpersonal utför arbete hos samma brukare.

**Planerare:** Personal vars uppgift är att schemalägga och koordinera vårdpersonalens insatser.

**Skönsmodellen:** Sundsvalls kommuns styrmodell utefter tillitsbaserad styrning. Namnet kommer från projektets pilotområde, Skönsmon.

**Utförd tid:** Den fördelade tid som hemtjänsten faktiskt utfört hos brukarna.

**Utförandegrad:** Förhållandet mellan utförd tid och fördelad tid.

**Vårdpersonal:** Personal bestående av undersköterskor och vårdbiträden som utför arbetet hos brukarna.

# Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte	1
1.2 Frågeställningar	2
1.3 Avgränsningar	2
2. Bakgrund	3
2.1 Allmänt om hemtjänst	3
2.2 Kringtid inom hemtjänsten	3
2.3 Hemtjänsten i Östra Göinge kommun	4
2.4 Potentiella förändringsområden	5
2.4.1 Ruttoptimering och dess funktion	5
2.4.2 Tillitsbaserad styrning och dess uppkomst	6
2.4.3 Dokumentation inom hemtjänsten	7
3. Metod	8
3.1 Studie av förutsättningar inom hemtjänsten i Östra Göinge	8
3.1.1 Intervjuer	8
3.1.2 Enkätundersökning	9
3.2 Studie av potentiella förändringsområden	9
3.2.1 Litteraturgenomgång	9
3.2.2 Intervjuer	10
3.3 Hållbarhetsmässiga och etiska reflektioner	10
3.3.1 Arbetets hållbarhetsaspekter	10
3.3.2 Etik i genomförande och utfall	11
4. Resultat	12
4.1 Studie av förutsättningar inom hemtjänsten i Östra Göinge	12
4.1.1 Kartläggning av kringtid	12
4.1.2 Förutsättningar för ruttoptimering i Östra Göinge	14
4.1.3 Förutsättningar för tillitsbaserad styrning i Östra Göinge	15
4.1.4 Förutsättningar för mobil dokumentation i Östra Göinge	16
4.2 Studie av potentiella förändringsområden	16
4.2.1 Ruttoptimering i hemtjänsten	16

4.2.1.1 Vägverkets projekt i Orust och Marks kommuner	17
4.2.1.2 Misslyckad implementering i Kungsbacka kommun	17
4.2.1.3 Lyckade projekt i Halmstads och Klippans kommuner	18
4.2.2 Implementering av tillitsbaserad styrning	19
4.2.2.1 En tillitsbaserad metodik	19
4.2.2.2 Skönsmomodellen i Sundsvall	20
4.2.2.3 Ökad effektivitet efter omorganisation i Gislaved	22
4.2.2.4 Kritik mot tillitsbaserad styrning	24
4.2.3 Mobil dokumentation inom kommunal hemtjänst	24
4.2.3.1 MAIVOR i Linköpings kommun	24
4.2.3.2 Intraphone i Kungsbacka kommun	25
4.2.3.3 Treserva i Härryda- och Örebro kommun	25
4.2.3.4 Nackdelar med mobil dokumentation	27
5. Diskussion	28
5.1 Resultatdiskussion	28
5.1.1 Kartläggning av kringtid	28
5.1.2 Ruttoptimering - stor potential men krävande implementering	29
5.1.3 Tillitsbaserad styrning - framgångsrik modell men otydlig innebörd	32
5.1.4 Mobil dokumentation - mindre omfattande implementering men lägre potential	35
5.1.5 Jämförelse av förändringsområden	37
5.2 Metoddiskussion	39
6. Slutsatser	40
Referenslista	
Bilagor	
Bilaga 1 - Intervjuer från studien av förutsättningar inom hemtjänsten i Östra Göinge	
Bilaga 2 - Enkätundersökning från studien av förutsättningar inom hemtjänsten i Östra Göinge	
Bilaga 3 - Intervjuer från studien av potentiella förändringsområden	

# 1. Inledning

En grundsten inom äldreomsorgen i Sverige är hemtjänsten som bidrar till en trygghet för många individer runt om i landet. Möjligheten att bo kvar i hemmet trots funktionshinder, sjukdom eller ålder är något som gynnar såväl individ som samhälle och är en viktig pusselbit för ett socialt hållbart samhälle. Därav är det av stor vikt att analysera och försöka lösa de problem hemtjänsten har.

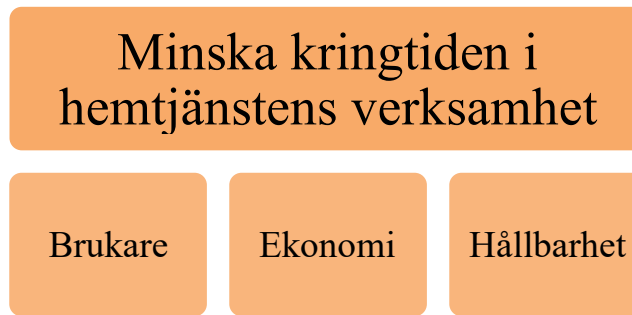
Hemtjänsten i Sverige har, i varierande grad, problem med höga kostnader (Rådet för främjande av kommunala analyser [RKA], 2015). Dessa kostnader kopplas till flera aspekter, men en central del är personalkostnaden. Till följd av detta blir kringtid ett viktigt begrepp i sammanhanget, vilket per definition är den arbetstid som inte är belagd hemma hos brukarna (RKA, 2015). Det kan bland annat handla om möten, dokumentation, resor och utbildning. Ju större andel av verksamheten som utgörs av kringtid desto högre blir kostnaderna per utförd brukartimme till följd av att man endast får betalt för den utförda tiden (Målqvist m.fl., 2014). Genom att minska onödig kringtid kan kostnaderna reduceras med bibehållen kvalitet.

Samma problem som finns på nationell nivå kan även identifieras i Östra Göinge kommuns hemtjänst. Kommunen har under flera år haft problem med effektiviteten i hemtjänstens verksamhet med ökande kostnader som följd. En starkt bidragande orsak som framkom vid kontakt med tjänstemän i kommunen var den höga andelen kringtid i verksamheten. Östra Göinge har upprättat interna effektivitetsmål i likhet med RKA men har svårt att uppnå dessa till följd av kringtiden i verksamheten.

Denna rapport utgår från tre potentiella förändringsområden för att reducera kringtiden: ruttoptimering, tillitsbaserad styrning och mobil dokumentation. Dessa område valdes utifrån tidigare projekt som framgångsrikt minskat kringtiden i andra kommuner. Tillsammans ger de tre utvalda områden en bra bredd då de behandlar olika poster i kringtiden. Arbetet ämnar skapa värde för kommunen genom att analysera och diskutera problemen med kringtid i hemtjänstens verksamhet och skapa förutsättningar för fortsatt utvecklingsarbete. Dessutom ska arbetet skapa värde ur ett akademiskt perspektiv genom att sammanställa och vidareutveckla resonemang från befintlig litteratur gällande ruttoptimering, tillitsbaserad styrning och mobil dokumentation med inriktning på kommunal verksamhet och hemtjänst.

## 1.1 Syfte

Rapportens syfte är att kartlägga kringtiden i Östra Göinge kommuns hemtjänst och ge förslag för att reducera kringtiden vilket kan leda till mer tid hos brukaren, reduktion av det ekonomiska underskottet samt ett mer hållbart samhälle. Detta illustreras i figur 1.1.



Figur 1.1. Det övergripande syftet med tre olika fokusområden.

## 1.2 Frågeställningar

Syftet med hemtjänsten är att förbättra livskvaliteten för brukarna. Detta är Östra Göinge kommun tydliga med i den presentation de har av verksamheten där de lyfter fram brukarens livssituation som helt avgörande (Östra Göinge, 2021). De ekonomiska svårigheter som lyfts kan därför anses vara underordnade brukarens livskvalitet, men är ändå av sådan vikt att de utgör ett tydligt problem för verksamheten. Dessutom är verksamheten i offentlig regi, vilket innebär att det är skattemedel som finansierar verksamheten. Enligt svensk lag ska kommuner *“ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet”* (Kommunallagen 2017:725, 11 kap. § 1) vilket ökar relevansen för arbetet ytterligare. Utifrån detta samt syftet med arbetet har följande frågeställningar formulerats:

1. Hur ser förekomsten och fördelningen av kringtid ut i Östra Göinge kommuns hemtjänst och i vilken omfattning påverkar den ekonomin?
2. Hur kan kringtiden reduceras på ett hållbart sätt utan att kvaliteten för brukarna försämras?

## 1.3 Avgränsningar

Studien har avgränsats till att endast jämföra kommunal verksamhet då deras handlingar är offentliga och verksamheterna har liknande förutsättningar. För att erhålla ett relevant resultat har enbart svenska kommuner använts i rapporten. Kommunerna har valts utifrån att de har bedrivit eller bedriver utvecklingsarbeten kopplade till områden som rapporten berör. I rapporten har matdistributionen bortsetts från då den inte är medräknad i kringtiden i Östra Göinge kommun. Studien har inte analyserat hur brukartiden ser ut mer i detalj. Denna är beroende av vårdande insatser och myndighetsbeslut och detta är inte inom studiens ramar.

Studien har avgränsats till att studera tre potentiella förändringsområden för att minska kringtiden: ruttoptimering, tillitsbaserad styrning och mobil dokumentation. Dessa områden valdes till följd av att tidigare projekt i andra kommuner nyttjat dessa förändringsområden med framgång.

## 2. Bakgrund

Bakgrunden kommer att utveckla och fördjupa det innehåll som presenterades i inledningen. Det första avsnittet beskriver hemtjänsten generellt. I det andra avsnittet behandlas begreppet kringtid mer ingående. Det tredje avsnittet fokuserar på hemtjänsten i Östra Göinge kommun. I det sista avsnittet kommer de tre potentiella förändringsområdena att utvecklas.

### 2.1 Allmänt om hemtjänst

Hemtjänsten har som syfte att skapa gynnsammare förutsättningar i vardagen för människor som till följd av ålder, funktionsnedsättning eller sjukdom inte förmår att bo kvar hemma utan särskilt bistånd (Socialtjänstlagen [SoL] 2001:453, 5 kap. § 4–6). Tjänsten ska erbjuda vårdande hjälp och stöd i hemmet och annan enkel service som städning, matlagning och inköp. För att få tillgång till hemtjänst behöver en ansökan skickas till kommunen som gör en utredning av individens behov (Inspektionen för vård och omsorg [IVO], u.å.). Om ett behov finns beslutas vilken grad av service och hjälp personen ifråga har rätt till. I de fall individen är över 68 år kan servicetjänster beviljas utan att individen först måste genomgå behovsgranskning (Nationalencyklopedin, u.å.).

Hemtjänsten är inte kostnadsfri för brukaren, utan medför en avgift som betalas till kommunen. Avgiften baseras på brukarens inkomst, eventuella bidrag och omfattning av den service och hjälp som individen erbjuds (SoL 2001:453, 8 kap. § 4–8). Kostnaden påverkas inte av vem som utför hemtjänsten men grundpriset för hemtjänsten kan variera mellan kommuner. Avgiften som brukaren betalar har dock ett tak baserat på aktuellt prisbasbelopp och denna maxtaxa gäller för hela landet (SoL 2001:453, 8 kap. § 5).

Vårdtagaren får själv välja om kommunen, privata företag eller annan godkänd organisation ska utföra tjänsten i hemmet (SoL 2001:453, 7 kap. § 1; Lagen om valfrihetssystem [LOV] 2008:962 1 kap. § 1–2). Beslutet får inte påverkas av biståndshandläggaren, vilket är en kommunal tjänsteman som har som uppgift att handlägga i ärenden som berör bistånd. Om brukaren är missnöjd med sitt val av hemtjänstutförare är brukaren berättigad till att byta.

Kommunens kostnader för hemtjänst beror på den samlade personalens lönekostnader och övriga kringkostnader (RKA, 2015). Intäkterna å andra sidan baseras på antalet utförda timmar, alltså de timmar som vårdpersonal faktiskt är hemma hos brukarna (Målqvist m.fl., 2014). Storleken på intäkterna beror på politiska beslut och är därmed svåra för verksamheten att påverka (Målqvist m.fl., 2014). Varje enhet inom den kommunala verksamheten är dock ansvarig för att bära dess egna kostnader.

### 2.2 Kringtid inom hemtjänsten

Kringtiden är som tidigare nämnts all tillgänglig tid som inte är hos brukaren. Däremot skiljer ofta definitionen av vad som ingår i kringtid respektive direkt brukartid mellan kommuner.

RKA (2015, s.15) skriver: *“Kringtid definieras i en del kommuner som tillgänglig tid minus utförd tid. I andra kommuner beräknas kringtiden utifrån all arbetad tid. Om ledning och administration räknas in i kringtiden kommer den att vara högre än om man utgår enbart från den tillgängliga tiden.”* Begreppet kringtid ger ett intryck av att det inte innefattar viktiga och centrala arbetsuppgifter. I kringtiden ingår dock arbetsuppgifter som är vitala och värdeskapande såsom transport, dokumentation, inköp, tvätt med mera (Göteborgs stad, 2014).

Eftersom intäkterna bestäms av antalet utförda timmar är det givet att ju större andelen kringtid per utförd timme är, desto högre blir kostnaden för verksamheten. Detta bekräftas av Göteborgsregionen (2009) som skriver att korta och enkla hembesök lätt blir olönsamma eftersom kringtiden blir stor i förhållande till det uträttade arbetet. Detta gäller även för det omvända. En brukare som behöver mycket hjälp i hemmet behöver fler och längre besök vilket påverkar intäkterna positivt. Med den ersättningsmodell som används just nu är denne brukare därmed mer lönsam för hemtjänsten. Således kan det finnas starka ekonomiska incitament för hemtjänsten att ha kvar brukare även om denne egentligen hade behövt bo på ett särskilt boende (Göteborgsregionen, 2009). Med denna ersättningsmodell saknas incitament för att minska den beviljade tiden, exempelvis om brukaren inte skulle behöva lika mycket hjälp längre. I sådana fall blir det viktigt med en tydlig dokumentation och en noggrann biståndshandläggare som tar hänsyn till brukarens faktiska behov (Göteborgsregionen, 2009).

Genom att reducera kringtiden kan färre personaltimmar användas för att utföra beviljade timmar. Detta påverkar det ekonomiska resultatet positivt, eftersom kostnaderna relativt intäkterna blir lägre (RKA, 2015). Eftersom de beviljade timmarna styrs externt blir kringtiden det enda som kan påverkas internt för att ändra förhållandet mellan utförd och beviljad tid.

## 2.3 Hemtjänsten i Östra Göinge kommun

Östra Göinge kommun ligger i nordöstra Skåne och gränsar till Kristianstad i syd, Hässleholm i väst och Osby i norr. Kommunen består av flera samhällen och centralorten är Broby. Kommunen har ungefär 15 000 invånare och befolkningsprognosen visar att antalet invånare kommer att öka framöver (Östra Göinge, 2020a). Östra Göinge täcker en yta motsvarande 452 kvadratkilometer vilket ger en befolkningstäthet på ungefär 33 invånare per kvadratkilometer och fyra av fem invånare bor i någon av kommunens större tätorter (Östra Göinge, 2020a).

Östra Göinge kommun utför hemtjänst i hela kommunen vilket innefattar tätorterna Broby, Glimåkra, Knislinge, Hanaskog och Sibbhult (Östra Göinge, 2021). Genom kommunens hemtjänst erbjuds bland annat tjänsterna personlig omvårdnad, avlösning i hemmet, trygghetslarm och servicetjänster som städ, varuinköp och klädvård (Östra Göinge, 2021). Enligt kommunen har hemtjänsten fått bra betyg av brukarna de senaste åren (Östra Göinge, 2018, 2019, 2020b). Hemtjänsten i Östra Göinge fick 2020 i en årlig brukarbedömning av äldreomsorgen bäst resultat av alla 33 kommuner i Skåne (Östra Göinge, 2020b). 97 procent av brukarna angav att de var nöjda eller mycket nöjda med hemtjänsten.

Kommunen har under perioden 2016 till 2019 haft en relativt konstant andel av befolkningen som är äldre än 80 år samtidigt som befolkningen ökat från 14 406 till 15 007 invånare, vilket motsvarar en tillväxt på cirka 4,2 procent (Östra Göinge, 2020b). Under samma period har den beviljade tiden ökat från 76 777 till 98 574 timmar. Dessutom har andelen av den beviljade tiden som utförs ökat från 76 procent år 2016 till 86 procent år 2019. Denna trend förväntas leda till allt högre kostnader i framtiden (Östra Göinge, 2020b). Mellan 2015 och 2019 har kostnaden per hemtjänsttagare ökat från runt 280 000 kr till närmare 450 000 kr (Kolada, 2021). På liknande sätt har kostnaden per invånare som är äldre än 65 år ökat med drygt 60 procent under samma period.

Östra Göinges hemtjänst har identifierat flera potentiella orsaker till hemtjänstens ökande kostnader (Östra Göinge, 2018, 2019, 2020b). Bland annat nämns hög sjukfrånvaro, stora personalgrupper, svårt med rekrytering av ny personal och relativt låg personalkontinuitet. Det framgår att dessa problem leder till en hög kringtid, vilket anges som en bidragande orsak till de ekonomiska problemen. Vid analys har det visats att högst 20–25 procent av den tillgängliga arbetstiden får bestå av kringtid för att ett hållbart resursutnyttjande ska uppnås (RKA, 2015). Kringtiden i Östra Göinge var 2017 56 procent och 2020 47 procent (Kolada, 2021). Dessutom befinner sig verksamheten i en negativ trend då många av problemen har ökat med tiden och förutspås leda till fortsatt ökade kostnader framöver (Östra Göinge, 2019).

## 2.4 Potentiella förändringsområden

I detta avsnitt presenteras övergripande information kring de angreppssätt som kommer att undersökas för reduktion av verksamhetens kringtid. Avsnittet syftar till att ge övergripande förståelse för ruttoptimering, tillitsbaserad styrning och dokumentation inom hemtjänsten.

### 2.4.1 Ruttoptimering och dess funktion

Den globala handeln har lett till att datoriserade system för planering av transporter blivit allt viktigare (Caric m.fl., 2008). Dessa system ökar konkurrenskraften hos företag samtidigt som de hjälper till med hantering av begränsade resurser i form av råvaror, transportmedel, utsläpp med mera. Till följd av att verktyget börjat användas i en allt större utsträckning, har det skrivits ett stort antal vetenskapliga artiklar om specifika lösningar inom området. Eftersom varje situation har en unik komplexitet är dessa lösningar ofta specialiserade och kräver handpåläggning om de ska kunna användas utanför det ursprungliga problemet (Caric m.fl., 2008). Till följd av detta har mer modulära ramverk utvecklats för att kunna hantera komplexa ruttoptimeringsproblem mer effektivt, vilket har möjliggjort för ett bredare användande av verktyget. Ruttoptimering anses vara användbart inom svensk hemtjänst på grund av dess potential att öka effektivitet och minska kostnader (Vägverket, 2007).

Ruttoptimering kan beskrivas som att ta fram den mest optimala ruten med avseende på vald parameter genom en uppsättning noder (Dantzig & Ramser, 1959). Denna optimeringsprocess kan vara mer eller mindre komplex och benämns ofta som "Handelsresandeproblemet". Handelsresandeproblemet är en optimering av en handelsmans rutt genom ett flertal olika



städer med syfte att minimera restiden (Dantzig & Ramser, 1959). Detta problem kan generaliseras genom att introducera ytterligare parametrar, restriktioner och villkor. Möjligheten att kunna addera villkor är det som gör ruttoptimering till ett mångsidigt verktyg (Dantzig & Ramser, 1959). Generaliseringen bidrar till att verktyget kan nyttjas i flera olika branscher som exempelvis transporter, robotnavigation, informationsteknik och reseplanering (Lantz, 2018).

Möjligheten att lista villkor har en avgörande roll i ruttoptimering (Dantzig & Ramser, 1959). Genom att formulera och introducera villkor som är relevanta för den aktuella situationen möjliggörs det att hantera varje problems unika sammansättning och komplexitet i programvaran (Lantz, 2018). Villkor för ruttoptimering i hemtjänsten skulle exempelvis kunna vara att vissa rutter kräver tillgång till bil, att det för vissa brukare under vissa tider krävs speciell utrustning, att brukaren önskar manlig eller kvinnlig vårdpersonal eller att brukare behöver specifika vårdinsatser som kräver viss kompetens. Dessa villkor bidrar till ytterligare ett lager av komplexitet ovanpå den redan avancerade process som ruttoptimering av ett större antal noder innebär.

## 2.4.2 Tillitsbaserad styrning och dess uppkomst

Ett utvecklings- och förändringsarbete som fått mycket uppmärksamhet inom offentlig sektor under de senaste åren är arbetet med tillitsbaserad styrning. Denna modell har börjat användas i bland annat skola och vård i kommuner som Sundsvall, Gislaved och Borlänge (Elmersjö & Sundin, 2018; Alexius & Sardiello, 2018; Tillitsdelegation, 2019). En anledning till att tillitsbaserad styrning har fått genomslagskraft är att regeringen 2016 upprättade en delegation, Tillitsdelegationen, för att främja tillitsbaserade projekt inom offentlig sektor (Tillitsdelegationen, 2019). Tillitsbaserad styrning har i detta arbete undersökts som ett område för att reducera kringtid på grund av att det visat god potential inom offentlig sektor.

Initiativet med tillitsbaserad styrning har uppkommit som en reaktion mot den utveckling som skett inom den offentliga sektorn. De senaste decennierna har utvecklingen präglats av idéer som kallas New Public Management [NPM] vars utgångspunkt bland annat är att forma ledning och arbetssätt i offentlig sektor med den privata sektorn som förebild (Bringselius, 2017). Tanken med NPM har varit att effektivisera och förbättra offentliga verksamheter med betoning på områden som konkurrens och kvantifierbara resultatvariabler (Hood, 1991). Fokus har bland annat varit på mer aktiv uppföljning och styrning utifrån resultatmätt och mål. Arbetet har även kännetecknats av delegering och decentralisering. En följd av NPM som har observerats i många verksamheter är dock att arbetet lett till en hög grad av detaljstyrning och administration som binder onödiga resurser och ökar arbetsbördan utan att skapa värde för varken verksamheten eller brukarna (Bringselius, 2017; Finansdepartementet, 2016).

Tillitsbaserad styrning är inte en motsvarighet eller motsats till NPM utan ett komplement. Med tillitsbaserad styrning menas en form av styrning där verksamhetsnära medarbetare får mer utrymme att förbättra verksamheten genom expertis och erfarenhet (Finansdepartementet, 2016). Bringselius (2017, s.15) presenterar följande definition av tillitsbaserad styrning:

*”Tillitsbaserad styrning och ledning är styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa att medarbetaren kan, vill och vågar hjälpa brukaren.”*

Genom NPM har offentliga verksamheter till viss del avprofessionaliserats. Professionernas roll i verksamheten kan åter stärkas genom tillit mellan aktörer i hierarkikedjan. Detta kan leda till att mindre detaljstyrning krävs samtidigt som verksamheten ska kunna utvecklas på ett bra och rättssäkert sätt (Bringselius, 2017). Till följd av att verksamhetsnära medarbetare får större mandat att styra och utveckla verksamheten kan den också fortgå på ett sätt som speglar och utgår från brukarnas behov. Mindre detaljstyrning ska även eliminera tidstjuvar i form av onödig administration vilket i sin tur ska leda till att kvaliteten på verksamhetens service ökar (Finansdepartementet, 2016). Tanken med tillitsbaserad styrning är därför att effektivisera och utveckla verksamheten på ett sätt som inte bara leder till bättre ekonomiska resultat utan även ökar kvaliteten och värdet för vårdpersonal och brukare.

### 2.4.3 Dokumentation inom hemtjänsten

Utförare i hemtjänsten har en skyldighet att föra dokumentation (SoL 2001:453, 11 kap. § 5). Det som ska dokumenteras är framförallt arbetsuppgifter och händelser som avviker från genomförandeplanen och som brukaren har rätt till. De krav som finns för dokumentation inom socialtjänsten ska inte leda till dubbel dokumentation (Socialstyrelsen, 2013). Brukaren ska även ha möjlighet att ta del av det som dokumenteras.

Syftet med dokumentationen är att all vårdpersonal ska kunna följa situationen hos respektive brukare (Socialstyrelsen, 2013). Dokumentationen fyller även en funktion för framtida planering av brukarens vård. Den blir underlag till biståndshandläggaren som ser över varje brukares behov och beslutar om beviljad tid. Biståndshandläggaren ser över och ändrar brukarens genomförandeplan om avvikelser upprepas, vilket följs upp med hjälp av dokumentering.

Ett viktigt krav på dokumentationen är att den ska genomföras med respekt för brukarens integritet (Socialstyrelsen, 2013). Brukaren måste känna till de anteckningar som förs och ska kunna påpeka om något felaktigt har antecknats. Det är även viktigt att dokumentation förvaras på ett sätt som gör att obehöriga inte får åtkomst till information. Om felaktig eller otillräcklig dokumentation upptäcks är det viktigt att medarbetaren som upptäcker felaktigheten påpekar detta för att kvalitetssäkra arbetet.

Med teknikens framfart har ett digitalt och mer mobilt arbetssätt för dokumentering blivit allt vanligare (MAIVOR, u.å; Barkman & Björnhager, 2020). Istället för att på ett traditionellt sätt föra anteckningar med papper och penna kan vårdpersonalen föra in anteckningar direkt i det digitala systemet. Eftersom det ofta är baserat på mobila applikationer kan detta dessutom göras hemma hos brukaren och dokumenteringen är därmed inte bunden till en specifik plats.

## 3. Metod

För att besvara frågeställningarna har två studier utförts. Den första studien ämnade att kartlägga kringtiden och dess inverkan på Östra Göinge. Den andra studien är en analys av de tre förändringsområdena ruttoptimering, tillitsbaserad styrning och mobil dokumentation. I detta avsnitt kommer metodiken som använts i studierna att specificeras och beskrivas.

Studierna är grundade på en kvalitativ metod med utgångspunkt i intervjuer, enkätundersökning och litteraturgenomgång. En kvalitativ studie görs för att fastställa vilka faktorer som inverkar och kan användas när det inte går att göra strikta experiment (Wallén, 1996). En begränsande faktor i utformandet av arbetet och dess metod är att det har varit svårt att få tillgång till specifika data på grund av sekretess inom hemtjänsten. Vidare har den pandemi som orsakats av Covid-19 inneburit att all informationsinsamling skett på distans. Dessutom fanns varken möjligheten eller tid att utföra standardiserade intervjuer i en större utsträckning bland vårdpersonalen. Med grund i detta och att studierna utförts för att få en helhetsbild av de olika områdena var en kvalitativ metod att föredra (Wallén, 1996).

### 3.1 Studie av förutsättningar inom hemtjänsten i Östra Göinge

Den första studien utfördes med avsikt att analysera kringtiden och dess påverkan på ekonomin i Östra Göinge. Dessutom studerades förutsättningarna för implementering av förändringsområdena. Metoderna som användes var intervjuer med tjänstemän samt en enkät riktad till vårdpersonalen i Östra Göinges hemtjänst.

#### 3.1.1 Intervjuer

Eftersom studien hade en kvalitativ utgångspunkt var det av intresse att få med specifik information samt respondenternas perspektiv och erfarenheter. Vid en sådan situation är ett semistrukturerat upplägg passande (Bryman, 2008). Det upplägg som användes för intervjuerna var därför av semistrukturerad karaktär.

Till intervjuerna fanns det förutbestämda frågor, vilka återfinns i bilaga 1. Dessa frågor hade en inbördes ordning, men den var inte strikt och flera frågor ströks under intervjuens gång om de blev direkt eller indirekt besvarade tidigare än planerat. Följdfrågor som ställdes till respondenten var inte förberedda och finns inte med i bilagorna. Intervjuerna kompletterades via mail eller uppföljningsintervju om det fanns oklarheter. I första hand utfördes intervjuerna med personer som hade anknytning till verksamheten. Urvalet skedde främst genom en kombination av snöbollsurval och ändamålsenligt urval (Lundén, 2020).

Två personer ledde varje intervju, vilka utfördes via video- eller telefonsamtal eftersom fysiska intervjuer inte var möjliga på grund av Covid-19. Intervjuerna spelades in, med

respondenternas godkännande, för att kunna analyseras i efterhand. De gånger som den intervjuade inte hade möjlighet att intervjuas skickades frågorna som respondenten skulle besvara via mail. Vid tillfällena där data har nämnts av respondenter har datakällan efterfrågats.

I studien utfördes tre intervjuer om cirka en timme vardera. Först intervjuades de olika enhetscheferna i Östra Göinge i en gruppintervju. Kort därefter gjordes det en gruppintervju med planerarna i Östra Göinge. Dessa kompletterades med en uppföljningsintervju med en av de tidigare intervjuade enhetscheferna.

### 3.1.2 Enkätundersökning

För att få vårdpersonalens perspektiv på verksamheten genomfördes en enkätundersökning med syftet att samla in kvalitativa data på ett verksamhetsnära plan. Enkätundersökningen var inte avsedd att användas för kvantitativa analyser. Några fördelar med enkätundersökningar är att de är effektiva, smidiga för respondenterna att utföra och att det är ett enkelt sätt att samla in större mängder data (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014). Tillgängligheten som enkäten medförde var också viktig för att kunna nå många i personalen. Därför blev de fördelar som Eriksson och Wiedersheim-Paul (2014) påpekade med enkätundersökning relevanta för arbetet.

Tillvägagångssättet baserades på en anonym digital Google-enkät. Enkäten formulerades för att maximalt ta fem minuter att besvara. Frågorna formulerades så att inte författarnas åsikter framgick, att de inte på något sätt var ledande och att de inte var lätta att misstolka. Enkätens upplägg bestod av standardiserade kryssfrågor och öppna frågor där vårdpersonalen kunde skriva egna reflektioner. Kryssfrågorna bestod av både gradering från ett till fem och påståenden där den svarande fick välja det alternativ som stämde bäst överens med vad denne tyckte. Enkäten och dess svar sammanställdes sedan för vidare analys. Frågorna i enkäten var inte obligatoriska och återfinns i bilaga 2.

## 3.2 Studie av potentiella förändringsområden

Den andra studien utfördes i syfte att analysera de olika potentiella förändringsområdena för att reducera kringtiden i Östra Göinge. Angreppssättet grundade sig i en litteraturgenomgång och intervjuer. Syftet med litteraturgenomgången var att gå igenom hur de olika områdena praktiskt applicerats i andra kommuner samt vilka effekter det har fått. I de fall det behövdes kompletterades litteraturen med intervjuer.

### 3.2.1 Litteraturgenomgång

Den huvudsakliga delen i studien av förändringsområden utfördes genom en litteraturgenomgång. Syftet med litteraturgenomgången var att ge relevant information som kunde användas för vidare diskussion om implementering i Östra Göinge. Litteraturen som användes var rapporter, dokument från kommuner och publikationer från forskare på området.

Genom detta skapades en bredd i analysen där både perspektiv från akademi och profession kunde lyftas fram.

För litteratursökning användes Google och primärt dess tjänst Google Scholar. Exempel på nyckelord som användes vid sökningarna var bland annat kringtid och ekonomi, hemtjänst och dokumentation, tillitsbaserad hemtjänst, tillitsbaserad styrning, ruttoptimering, hemtjänst och traveling salesman problem. Vissa rapporter har även tillhandahållits av kommunala tjänstemän i Östra Göinge. Källorna i litteraturgenomgången har i första hand varit primära, men det förekommer även sekundära källor. Källgranskningen gjordes genom att bland annat jämföra med andra källor och se vad syftet med publikationen var (Wallén, 1996).

### 3.2.2 Intervjuer

Litteraturgenomgången för områdena mobil dokumentation och tillitsbaserad styrning inom hemtjänsten kompletterades med intervjuer eftersom publicerad litteratur inte var tillräckligt omfattande. Intervjuerna följde Brymans (2008) definition av semistrukturerad karaktär. Urvalet var ändamålsenligt och följde i övrigt samma upplägg som beskrevs i avsnitt 3.1.1.

Till studien av potentiella förändringsområden utfördes två intervjuer som till viss del kompletterades med annan kommunikation. Den första intervjun utfördes med en enhetschef i Gislaved angående tillitsbaserad styrning och varade i cirka en timme. Den andra intervjun var angående dokumentationssystemet Treserva med en representant från CGI, företaget som tillhandahåller dokumentationssystemet Treserva, där representanten tidigare hade varit enhetschef på Härryda kommun. Den intervjun tog cirka en timme. De förutbestämda frågorna som användes i intervjuerna återfinns i bilaga 3.

## 3.3 Hållbarhetsmässiga och etiska reflektioner

Genom att identifiera och analysera kringtiden skapas möjlighet att utveckla kommunens arbete i en riktning som ligger i linje med FN:s globala mål för en hållbar utveckling. Dessutom bör hänsyn tas till etiska aspekter i arbetets analys. Det första delavsnittet presenterar tre mål som är relevanta för arbetet och redogör för hur arbetet kopplas till de utvalda målen. Det andra delavsnittet redogör för etiska reflektioner kopplade till arbetet.

### 3.3.1 Arbetets hållbarhetsaspekter

Hemtjänstens grundläggande syfte är att värna om den goda hälsan hos de äldre, vilket bland annat är vad FN:s tredje globala mål, *God hälsa och välbefinnande*, behandlar (Svenska FN-förbundet, 2018). Eftersom risken för sjukdomar ökar desto äldre personen blir spelar hemtjänsten en central roll för äldres vardag ska fungera. Genom att skapa en välfungerande och effektiv hemtjänst kan kostnader reduceras utan att påverka vårdkvaliteten. Brukarna får den hjälp de behöver vilket förebygger sjukdomar. En effektivare vård innebär att vårdkvaliteten kan bibehållas eller ökas samtidigt som mindre resurser tas i anspråk (Asenjo & Lundberg, 2011).

Det andra målet som kan kopplas till detta arbete är FN:s åttonde globala mål, *Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt* (Svenska FN-förbundet, 2018). Östra Göinge kommun har för avsikt att skapa en arbetsplats där medarbetare kan förvänta sig långsiktigt hållbara löner samt en trygg och inkluderande arbetsplats (Östra Göinge, 2020). För att främja detta är det specifikt ett av de delmål som återfinns i det åttonde målet som kan anses vara relevant. Delmål 8.2 som syftar till att uppnå högre ekonomisk produktivitet har en viktig koppling till arbetet, då det berör utvecklingsprocessen hos en verksamhet (Svenska FN-förbundet, 2018). För att på lång sikt uppnå ekonomisk effektivitet och utveckling krävs det att verksamheten kontinuerligt utvecklas (Asenjo & Lundberg, 2011). Genom att främja dessa processer i hemtjänsten gynnas både arbetsgivare, arbetstagare och vårdtagare.

Det tredje och sista målet som kan kopplas till arbetet är FN:s 13:e globala mål, *Bekämpa klimatförändringarna*. Detta mål handlar om att bekämpa klimatförändringarna och dess effekter genom att vidta direkta åtgärder (Svenska FN-förbundet, 2018). Utifrån huvudmålet har flera delmål specificerats där exempelvis 13.B nämner de mekanismer som krävs för en effektiv klimatrelaterad planering (Svenska FN-förbundet, 2018). Eftersom arbetet handlar om att ge förslag på reduktion av kringtiden för hemtjänsten genom exempelvis ruttoptimering bör det resultera i kortare körsträckor, vilket kan reducera klimatpåverkan.

### 3.3.2 Etik i genomförande och utfall

Etiken i arbetet kan diskuteras utifrån två perspektiv: genomförande och utfall. Ur ett genomförande-perspektiv blev de intervjuade tillfrågade om de godkände att samtalen spelades in, att de blev citerade och ifall de ville förbli anonyma. I mindre verksamheter som den i Östra Göinge kan användande av vissa titlar bli problematiskt eftersom de kan hänföras till en specifik person. De som intervjuades gav samtycke till användandet av dessa titlar och i övrigt har personkällor hållits anonyma. För att personalen skulle känna att de kunde framföra sin åsikt utan att någon kan identifiera enskilda individers svar genomfördes enkäten anonymt.

Arbetet fokuserade även på etik i termer av utfall, något som går att se redan i frågeställningen. Där specificerades att inga av de potentiella förändringar som föreslås på något sätt ska försämra brukarnas upplevelse av hemtjänsten och att eventuella förändringar ska ha en hållbar grund. Detta kan exempelvis ställas mot den intäktsmodell som används i verksamheten i nuläget. Denna skulle kunna användas på ett sätt som ger högre lönsamhet på bekostnad av brukarna och deras hälsa, vilket inte varit syftet med detta arbete. Likaså ska förändringarna inte ha en negativ påverkan på personalen. Det kan exempelvis ställas mot angreppssättet att minska kringtiden genom att inte tillåta de anställda att ta lunchraster. Detta skulle minska kringtiden på bekostnad av de anställda och deras hälsa, vilket alltså inte varit syftet med detta arbete. Tanken är istället att frigöra tid som varken påverkar personal eller brukare negativt.

## 4. Resultat

Resultatet utgår från de två studierna som definierats i metodkapitlet. Den första studien undersökte förutsättningar inom hemtjänsten i Östra Göinge. Den andra studien undersökte tre potentiella förändringsområden: ruttoptimering, tillitsbaserad styrning och mobil dokumentation.

### 4.1 Studie av förutsättningar inom hemtjänsten i Östra Göinge

För att kartlägga kringtiden i verksamheten och analysera potentiella förändringsområden behövde tankar och kunskap från personalen i Östra Göinge kommuns hemtjänst lyftas fram. I det första avsnittet kommer en kartläggning av kringtidens poster samt en redogörelse för kringtidens ekonomiska effekter att göras utefter personalens svar från intervjuer och enkäten. I de följande avsnitten kommer sedan förutsättningar för de olika förändringsområdena i Östra Göinge att belysas.

#### 4.1.1 Kartläggning av kringtid

Östra Göinge definierar kringtiden som *“all tid som inte är hos brukaren”* vilket liknar den definition som ges i bakgrunden. De lyfter dock bort matdistributionen från kringtiden och behandlar den separat. I intervjun med enhetscheferna uppkom det att Östra Göinges hemtjänst har ett internt mål att uppnå 70 procent brukartid och därmed endast 30 procent kringtid. I dagsläget når verksamheten enligt en av enhetscheferna inte upp till detta mål utan ligger 5–10 procentenheter under det uppsatta målet för brukartiden. Kringtiden har därför en central roll i Östra Göinges hemtjänsts utvecklingsarbete. I kommunens hemtjänst klarar en heltidsanställd av att utföra ungefär 100 beviljade timmar per månad, enligt enhetscheferna, vilket är det enda arbete som är intäktsgrundande för hemtjänsten. Denna siffra kan genom reducerad kringtid förbättras vilket behandlas längre fram i rapporten.

I intervjuer med ansvariga chefer och planerare inom Östra Göinges hemtjänst samt i en personalenkät har det tydliggjorts vad kringtiden i Östra Göinges hemtjänst består av. Dessa poster är av varierande storlek och mer eller mindre påverkbara men har gemensamt att de innehåller tid som inte tillbringas hos brukarna. I enkäten som personalen svarade på framkom det att flera av respondenterna tyckte att för mycket tid går till annat än brukaren, vilket gör kartläggningen extra relevant. Detta resultat kan inte fastslå hur stor andel av kringtiden respektive post utgör men utifrån insamlade data betonas vissa poster mer. I detta sammanhang är det även viktigt att poängtera att all kringtid inte är onödig, utan kan vara relevant för kvaliteten på den tjänst som verksamheten erbjuder.

En betydande del av den kringtid som finns i verksamheten består av körtid, alltså den tid som personalen förflyttar sig mellan brukarna. Detta lyftes av planerarna som den enskilt största

faktorn bakom kringtiden. Även enhetscheferna tog upp detta som en omfattande del. Med utgångspunkt i detta förklarade ansvariga chefer hur organisationen är utspridd över kommunen baserat på gamla indelningar som skapats utifrån kyrkans sockengränser. Till följd av gränsdragningen behöver personalen från olika verksamhetsområden ibland täcka upp för varandra vilket kan skapa längre körsträckor än nödvändigt och därmed en ökad kringtid. Dessutom är områdena inte jämnt fördelade arbetsmässigt och den geografiska spridningen är stor vilket leder till att en del grupper samkör. Därmed optimeras inte körtiden. Detta framkom även av enkäten, där några från vårdpersonalen yttrade att en avsevärd del av kringtiden beror på de långa körsträckorna mellan byarna och brukarna.

Ytterligare en aspekt som enhetscheferna lyfte fram avseende körtiden var personalens raster, något personalen har laglig rätt till vid pass över fyra timmar. Det uppkommer onödig körtid vid transport till och från personalens lokal i samband med rasterna. Detta har delvis sin förklaring i den geografiskt utspridda organisation med enbart ett fåtal personallokaler som lyfts tidigare.

I gruppintervjun med enhetscheferna framgick det att dokumentation är en viktig del i arbetet som all vårdpersonal behöver göra. Vad det gäller den initiala dokumentationen får verksamheten endast en timmes bidragsgrundande administration per ny brukare enligt planerna. Under denna administrativa timme är tanken att genomförandeplanen för brukaren ska skapas. Detta innebär bland annat att se över vilka uppgifter brukaren ska få hjälp med, om några mediciner ska ges och hur ofta de ska ges. Alla förändringar i brukarens genomförandeplan sker utöver denna timme, vilket ökar kringtiden så länge arbetet inte utförs på plats hos individen.

Det framkom även i gruppintervjun med enhetscheferna att vårdpersonalens dokumentation förs in i systemet då de är tillbaka på kontoret i slutet av arbetspasset. Enligt enhetscheferna och planerna har vårdpersonalen endast 15 minuter på sig att dokumentera på någon av de två tillgängliga datorer som är avsedda för dokumentation. Eftersom detta sker i slutet av ett pass brukar det bildas en flaskhals i form av en kö till de två datorerna vilket gör att tiden för dokumentation ofta överskrider den avsatta tiden och bidrar ytterligare till kringtiden. Det sker ingen formell dokumentation på plats hos brukaren men om vårdpersonalen får tid över under sin rast händer det att de kommer till kontoret och dokumenterar. Vad enkäten däremot visar är att många gör informella anteckningar kontinuerligt under dagen med papper och penna. Övrig vårdpersonal antecknar i den privata mobilen eller håller allt i minnet. Det är sammanställningen av dessa anteckningar som sker på kontoret i slutet av arbetspasset. I enkäten framgår det att vårdpersonalen lägger upp till 45 minuter varje dag på administrativa uppgifter där det huvudsakligen handlar om dokumentation.

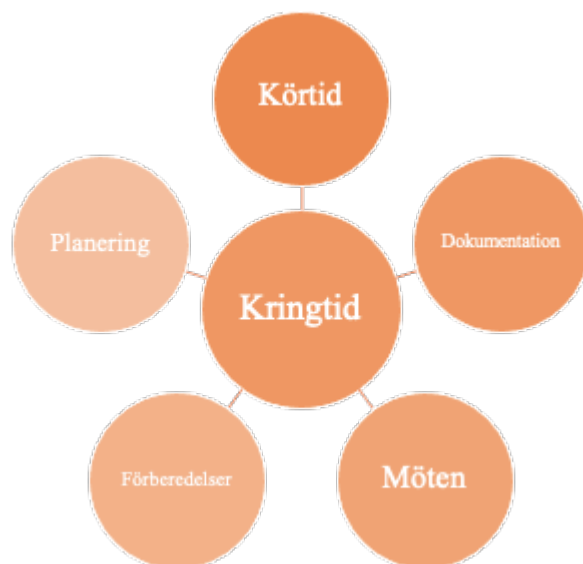
En annan del i verksamhetens kringtid är de möten som genomförs internt. Varje morgon hålls det ett morgonmöte där avdelningens enhetschef, planerare och vårdpersonal närvarar enligt planerna. Under detta möte ses gårdagens dokumentation och övriga händelser som inträffade under natten över. Avsedd tid för mötet är tio minuter och det ska helst inte ta längre tid än så för att undvika onödig kringtid. Det finns även fler former av möten medarbetarna



måste närvara på. Planerarna berättar att de har möten som är i mindre grupper två gånger inom varje femveckorsperiod och dessutom team-möten med en sköterska för att gå igenom olika medicinska behandlingar.

Utöver morgonmötet lyfte planerarna att vårdpersonalen på morgonen kollar över schemat för dagen, hämtar de nycklar och utrustning som de kommer att behöva och tar lämpligt färdmedel såsom bil eller cykel i anspråk. När de kommer tillbaka till kontoret efter att passen är avslutade måste de, enligt personalenkäten, utöver dokumentationen även hänga tillbaka all utrustning, tanka bilarna, pumpa cyklar och städa arbetslokalen, vilket påverkar kringtiden.

Till sist har planerarnas och enhetschefernas arbetstid identifierats som en post i kringtiden, vilket lyftes av en enhetschef i uppföljningsintervjun. Att implementera den ursprungliga genomförandeplanen hos varje brukare och göra fortlöpande förändringar i denna är en del i planerarnas arbetsroll. Utöver detta är en stor del av planerarens uppgift att manuellt schemalägga dagen för varje brukare och matcha ihop det med vårdpersonalens schema. Det är även de som skapar vårdpersonalens schema, lägger in sjukfrånvaro och planerar in semester. En övervägande del av arbetstiden går enligt planerarna dock åt till att agera kontaktpunkt och stöd för vårdpersonalen. Har vårdpersonalen någon praktisk fråga ringer de i första hand planerarna. Det kan handla om att de inte hittar en ledig bil eller att applikationen för att låsa upp dörren till brukaren inte fungerar. Sammantaget räknas detta som kringtid eftersom uppgifterna sker utanför besöken hos brukarna. Kringtid i verksamheten består huvudsakligen av dessa fem poster vilket åskådliggörs i Figur 4.1.



Figur 4.1. De huvudsakliga posterna i kringtiden.

#### 4.1.2 Förutsättningar för ruttoptimering i Östra Göinge

I gruppintervjun med enhetscheferna framkom det att hemtjänsten i Östra Göinge kommun är uppdelad i fyra hemtjänstgrupper. Hemtjänstens planerare uppger att viss anpassning görs vid planering för att undvika onödigt långa vägar. Om en brukare skulle passa bättre in i ett närliggande område, eller om det råder personalbrist i något av dessa, kan närliggande område

ta över vården av några brukare. Enhetscheferna uttryckte visst missnöje med den nuvarande indelningen av hemtjänstgrupperna. De påpekade att denna indelning inte fungerar optimalt och att de olika områdena ofta får täcka upp för varandra över gränserna. Dessutom anser de inte att områdena speglar den verkliga fördelningen av brukarna eftersom det skiljer sig mycket mellan de olika byarna. Detta leder till onödig tidsåtgång, gällande transportsträckor, som skulle kunna sparas in om indelningen gjordes om påstod en av enhetscheferna i uppföljningsintervjun. Enhetschefen illustrerade detta med ett exempel om att det i området Sibbhult bor få personer utanför tätorten och att det skulle innebära en körtidsbesparing om dessa personer flyttades över till Knislinges hemtjänstgrupp istället.

Enhetscheferna uppgav även i gruppintervjun att det är hemtjänstens planerare som sköter schemalagningen. I gruppintervjun med hemtjänstens planerare framkom det att de är rekryterade direkt från verksamheten och har lärt ut programvaran till varandra. Det krävs, enligt planerarna, en manuell arbetsinsats för att upprätta rutterna i programvaran. Planerarna måste i det nuvarande systemet manuellt placera ut de olika brukarbesöken och på så sätt skapa de olika rutterna som hemtjänstpersonalen sedan arbetar efter. Planerarna uppgav i intervjun att de återanvänder delar från tidigare rutter där det är möjligt och justerar för hand i respektive rutt de förändringar som krävs. De sa även att de optimerar rutterna för att minska onödig körtid baserat på erfarenhet och tror inte att det går att göra ruttplaneringen effektivare.

Enhetscheferna uppgav att de är missnöjda med supporten från den nuvarande leverantören av det verktyg som används för planering. När programmen krånglar eller saknar stöd för funktioner kommunen skulle behöva, finns det lite eller ingen hjälp att få från leverantören. Vid uppföljningsintervjun poängterade enhetschefen dock att det kan vara svårt för en kommun att byta programvara eller implementera nya system för ruttoptimering i verksamheten till följd av lagen om offentlig upphandling.

### 4.1.3 Förutsättningar för tillitsbaserad styrning i Östra Göinge

I gruppintervjun med enhetschefer i Östra Göinge hemtjänst framkom det att som ett steg i sitt utvecklingsarbete vill de förflytta sig från minutstyrning mot tillitsbaserad styrning. Att det finns en vilja till förändring i verksamheten framgick även i enkätundersökningen med vårdpersonalen. Där uppkom det att majoriteten av vårdpersonalen är öppna för förändring i verksamheten. Det var dock många som upplevde att de inte kunde vara med och påverka verksamheten och hade en känsla av att cheferna inte lyssnade på deras åsikter. På enkätfrågan om vilka som var de största problemen i verksamheten svarade flera att de tycker att organisationen inte fungerar så bra och att strukturen är dålig. Bland annat svarade några att cheferna inte är tillräckligt närvarande och att kommunikationen inom organisationen fungerar dåligt. Det finns inte heller en tillräckligt tydlig gränsdragning mellan de olika rollerna och ett stort gap mellan bistånd och utövare.

Att det inte finns en tydlig gränsdragning mellan tjänsterna är även något som togs upp i intervjun med planerarna. De beskrev att endast en liten del av deras arbetstid går till att planera och istället behöver de anta rollen som "fixare" eller verksamhetsledare och hjälpa

vårdpersonalen med den dagliga verksamheten. Det finns också frågor där planerarna och cheferna har olika åsikter om hur arbetet bör utföras, exempelvis hur långt fram i tiden planeringen bör ligga och vilken anpassning som ska göras för varje brukare.

På enkätfrågan vad det finns för möjligheter till förbättring i verksamheten svarade personalen bland annat att det krävs bättre samarbete och tydligare gränsdragning mellan funktionerna. Det uppkom även svar som “ingen, så länge inte verksamheten vill göra någon riktig förändring”, “inte många, varje gång nåt (sic) ändras [i verksamheten], är det alltid till det sämre” och “[j]ust nu ser jag inga, man ska bara gilla läget”. I intervjuerna och enkäten fanns det ett genomgående tema av brist på kommunikation, dålig struktur i organisationen samt att det finns en viss känsla av att det inte går att förändra något.

#### 4.1.4 Förutsättningar för mobil dokumentation i Östra Göinge

Det finns en tydlig vilja från enhetschefer i Östra Göinge att implementera någon form av digital lösning för dokumentation inom hemtjänsten. På enkätfrågan om vad personal ser för förbättringspotential i verksamheten så svarade en av respondenterna “Att vi förhoppningsvis snart ska kunna dokumentera hos kund i telefonerna”. Detta nämndes även av enhetscheferna som har en förhoppning om att vårdpersonalen ska kunna dokumentera på mobiltelefon, alternativt surfplatta, direkt hemma hos brukarna. Verksamhetens planerare förtydligade också att personalen i dagsläget endast kan dokumentera på plats i lokalerna där de har tillgång till datorerna.

I gruppintervjun med enhetscheferna framkom det att Östra Göinges hemtjänst i dagsläget använder TES, ett vårdsystem tillhandahållet av Tunstall. I konversation med en specialist och säljare av TES framkom det att systemet inte tillhandahåller någon journaldokumentation utan endast enklare anteckningsfunktioner vilket även bekräftats av personalen i Östra Göinge. Specialisten berättade vidare att TES idag används av deras kunder i kombination med andra system som löser själva journalhanteringen.

## 4.2 Studie av potentiella förändringsområden

Det finns flera potentiella förändringsområden för att reducera kringtiden. Denna rapport fokuserar på tre: ruttoptimering, tillitsbaserad styrning och mobil dokumentation. Ruttoptimering påverkar i huvudsak körtiden medan mobil dokumentation först och främst påverkar dokumentationstiden. Tillitsbaserad styrning påverkar istället onödig tid som uppkommer på grund av organisatoriska problem.

### 4.2.1 Ruttoptimering i hemtjänsten

En stor del av vårdpersonalens tid går åt till att transportera sig mellan brukarna samt mellan brukare och kontor. Det finns därför stor potential att reducera kringtid genom att optimera och förbättra färdrutterna. För att konkretisera ruttoptimering som ett verktyg inom kommunal verksamhet och hemtjänst har fyra projekt inom ruttoptimering i svenska kommuner valts ut:

Orust- och Marks kommuner, Kungsbacka kommun, Halmstads kommun och Klippans kommun. Ruttoptimeringsprojekt i kommunal verksamhet har varit mer eller mindre lyckade och nedan följer en redogörelse för både lyckade och misslyckade projekt.

#### 4.2.1.1 Vägverkets projekt i Orust och Marks kommuner

Orust kommun, en kommun vars invånarantal och yta skiljer sig relativt lite från Östra Göinge kommun, minskade sina körsträckor i ett område med 27 procent och åstadkom arbetstidsbesparingar motsvarande en miljon kronor per år till följd av ruttoptimering (Vägverket, 2007a). Pilotprojekt utfördes också i Marks kommun där det, trots stor potential, misslyckades med effektiviseringen av hemtjänstens tjänsteresor (Vägverket, 2007b). Anledningen till att Marks kommun inte lyckades med att implementera de nya systemen, i motsats till Orust kommun, var kopplat till en brist på tydliga direktiv (Vägverket, 2007b). Orusts framgång kan till stor del kopplas till dess ledning som uppvisade en genomgående tro på projektet trots motgångar och motstånd från personal. Kommuner i Sverige bör se över hanteringen av tjänsteresor eftersom det finns stort utrymme för förbättringar och effektiviseringar inom området, men det krävs ett stort engagemang och mod från kommunens sida för att lyckas (Vägverket, 2007b).

Trafikverket (2011) diskuterar i en uppföljningsrapport utfallet av det pilotprojekt som Vägverket genomförde tillsammans med Orust kommun. Uppföljningsrapportens resultat visade att behovet av utbildning och stöd till personalen i verksamheten underskattats. Även om Orust inte nått upp till de besparingar och effektivitetsmål som förväntades menar Trafikverket att detta fortfarande är möjligt, men att det krävs vissa åtgärder. En viktig åtgärd som belystes, utöver stöd och utbildning, var att ruttoptimering bör genomföras tidigare i planeringsprocessen. Till följd av att ruttoptimering gjordes sent i planeringsprocessen innebar det att dess potential begränsades drastiskt och gav istället upphov till en ökad kringtid. Exempelvis upprättades vårdpersonalens scheman innan ruttoptimeringen vilket begränsade ruttalternativen. Genom att först sätta upp rutterna och sedan lägga personalscheman kan detta problem enligt Trafikverket elimineras.

#### 4.2.1.2 Misslyckad implementering i Kungsbacka kommun

Kungsbacka kommun är en av de kommuner som valt att använda sig av ruttoptimering inom hemtjänsten (EY Sverige, 2018). Kungsbacka kommuns hemtjänst har vid planering och schemaläggning haft tillgång till ett insats- och besöksplaneringssystem där ruttoptimering varit integrerat. Detta implementerades för att minska körtiden och därigenom minska personalens kringtid. Innan brukarschemat rapporteras in i personalens app för dagsschema har planeringen samt insatserna färdigställts och registrerats i ruttoptimeringssystemet. I och med att ruttoptimeringsverktyget är integrerat med övriga system kan villkor som är unika för hemtjänsten hanteras av programmet.

Systemet sågs över 2016 och ett antal förbättringsaspekter identifierades (EY Sverige, 2018). Vid undersökningen upptäcktes att vissa planerare utförde mer manuellt arbete än vad de behövde och att hanteringen vissa gånger var ogynnsam. Ett av de mer återkommande

problemen var vid registrering av insatser där ett för snävt tidsintervall infördes. Detta resulterade i att planeringsverktyget inte fungerade korrekt. För att åtgärda detta skulle ett nytt och uppdaterat system införas hösten 2018. Det nya systemet skulle också introducera nya funktioner där kontaktpersoner kunde registreras för individuella brukare. Programmet skulle vid planeringen använda sig av dessa kontaktpersoner först och främst för att bidra till en ökad personalkontinuitet (EY Sverige, 2018).

I en artikel från Norra Hallands-tidningen (2020) berättade enhetschef Ann-Heléne Svensson om Kungsbacka kommuns beslut att sluta använda sig av ruttoptimering i hemtjänsten till följd av missnöje med dess funktion. De upplevde bland annat att ruttoptimeringsprogrammet inte förmådde att beräkna fram rimliga restider vilket skapat problem för verksamheten där de anställda förväntades hålla sig inom orimliga tidsintervall. Systemet som Kungsbacka kommun har använt sig av har haft varierande framgång i hemtjänstens enheter (Barkman & Björnhager, 2020). Detta beror till viss del på att kommunikationen och upplärningen kring systemet fungerat olika bra hos enheterna, men även att kommunikationen mellan systemleverantör och kommun varit bristfällig. Kommunen hade bland annat inte förmedlat information om nedskärningar av antalet insatser vilket visade sig vara en källa till de problem som senare uppstod med systemet. Vidare fanns det kommunikationsproblem kring projektets tidsåtgång då Kungsbacka kommun förväntade sig en mindre tidskrävande process (Barkman & Björnhager, 2020).

De anställda uttryckte missnöje med tillgången och kvalitet på den tekniska supporten som fanns runt programvaran vilket upplevdes ha försvårat arbetsprocessen (Barkman & Björnhager, 2020). Planerarnas kompetens är en viktig komponent för att få planeringen att fungera och utbildning av planerarna kan därför bidra till förbättringar. För att uppnå dessa förbättringar kan bland annat införandet av kontinuerlig utbildning för planerarna användas för att undvika att kunskapsgap uppstår när system uppdateras. Dessutom kan den utbildning som ges av systemutgivaren i vissa fall behöva kompletteras med en allmän utbildning inom schemaläggning och kapacitetsplanering för att kunna uppnå en högre effektivitet. Detta minskar risken för att ny personal blir utbildade i ineffektiva och felaktiga procedurer (Barkman & Björnhager, 2020). Utöver detta är möjliga metoder för att förbättra restidsproblemet i kommunen manuella justeringar av restiderna och mindre geografiska områden.

#### 4.2.1.3 Lyckade projekt i Halmstads och Klippans kommuner

Trots att ovan nämnda kommuner haft problem i varierande grad med implementering av ruttoptimering finns det flera kommuner som lyckats med sin implementering. Två exempel på detta är Halmstads kommun och Klippans kommun.

Halmstad har under ett flertal år satsat och arbetat med digitala lösningar för hemtjänsten i syfte att öka effektiviteten med minskad kringtid, ökad kontinuitet och bättre personalscheman (Halmstads kommun, 2020). Kommunen uttrycker en fortsatt vilja att satsa på ruttoptimering inom hemtjänsten där användandet av digitala nycklar tillsammans med ruttoptimering

förväntas ge en ökad effektivisering av verksamheten (Halmstads kommun, 2020). Klippans kommun har också nyttjat ruttoptimering med framgång inom hemtjänsten (Klippans kommun, 2019). Klippans har likt Halmstad aktivt jobbat med digitala lösningar för att effektivisera sin hemtjänst. I årsredovisningen för 2018 skriver Klippans kommun; *“Hemtjänsten har ett bättre resultat motsvarande 4,3 mnkr 2018. Till stor del beror detta på ruttoptimeringen som påbörjades 2017 och som gett resultat 2018, men även övergången till kyld mat har påverkat utfallet positivt.”* (Klippans kommun, 2019, s.79).

## 4.2.2 Implementering av tillitsbaserad styrning

Tillitsbaserad styrning har använts med framgång i hemtjänsten i Sundsvalls kommun, under namnet Skönsmodellen, och Gislaveds kommun. I detta avsnitt kommer det att redogöras för hur metoder för implementering av tillitsbaserad styrning kan se ut, hur förändringsarbeten konkret har sett ut i hemtjänsten i Sundsvall och Gislaved samt vad det har fått för resultat. I slutet av avsnittet kommer även kritik mot tillitsbaserad styrning från litteraturen att lyftas.

### 4.2.2.1 En tillitsbaserad metodik

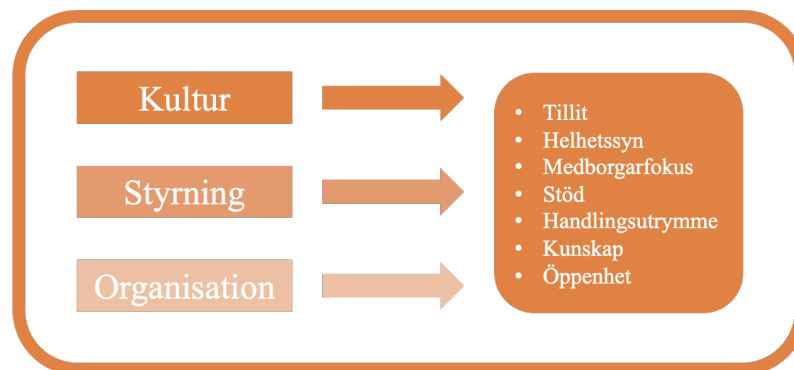
För att konkretisera tillitsbaserad styrning kommer, som ett första steg, en förklaring till tillitsbaserad styrning behandlas. Det har identifierats tre hörnstenar för att bygga och upprätthålla en organisation som kännetecknas av tillit (Bringselius, 2017). Dessa är kultur, organisation och styrning. Ett aktivt arbete med dessa tre delar krävs för att en fungerande tillitsbaserad verksamhet ska kunna skapas. Det krävs en kultur med gemensamma grundläggande värderingar samtidigt som olik tänkande välkomnas. Organisatoriskt måste det finnas system för kunskapsutveckling och utbyte av erfarenhet och kunskap (Bringselius, 2018b). Vidare krävs en helhetssyn i organisationen samtidigt som konkreta organisationsaspekter som rutiner kring dokumentation måste lyftas fram (Bringselius, 2017). Gällande styrning behöver bland annat fokus skifta från många och rent kvantitativa mått till färre och mer kvalitativa mått.

Från dessa tre hörnstenar har sju vägledande principer formulerats, se figur 4.2 nedan, av tillitsdelegationen. Dessa är:

- **Tillit** – Utgångspunkten för ett samarbete eller en interaktion är att lita på motparten.
- **Helhetssyn** – Samverkan ska ske över gränser för olika funktioner. Ett aktivt och gemensamt ansvar i hela styrkedjan ska uppmuntras.
- **Medborgarfokus** – Fokus ska ligga på kärnverksamheten; Brukarens förutsättningar, kunskap, behov och upplevelser ska användas för att förstå och fokusera på vad som skapar värde.
- **Stöd** – Kärnverksamheten ska ha ett kvalificerat, verksamhetsnära, serviceinriktat administrativt, professionellt och psykosocialt stöd.
- **Handlingsutrymme** – Mandat och befogenheter ska delegeras och beslut ska fattas så nära brukaren som möjligt. Medbestämmande är av stor vikt.
- **Kunskap** – Genom hela verksamheten ska överföring och utveckling av kunskap uppmuntras.

- **Öppenhet** – Verksamheten ska präglas av öppenhet gällande delning av information och välkomnande av oliktankande. Kritik ska respekteras.

(Tillitsdelegationen, 2019; Bringselius, 2017)



Figur 4.2. De sju vägledande principerna (Tillitsdelegationen, 2019; Bringselius, 2017).

Det finns många sätt som dessa sju principer kan användas i praktiken men några av de tyngsta faktorerna som litteraturen tar upp, bland annat Tillitsdelegationen (2017), är att verksamheten måste nyttja den kompetens som finns i kärnverksamheten. Detta behöver göras genom styrning där verksamhetsnära medarbetare får vara med och bestämma. Större autonomi kan öka känslan av meningsfullhet i arbetet, leda till bättre kunskap om arbetsinsatsen och höja känslan av ansvar för arbetets resultat (Hackman & Oldham, 1976). Det gäller även att personer som sitter på specifika kompetenser får möjlighet att dela med sig av dessa till andra i organisationen (Bringselius, 2018b). Detta är en viktig del för att skapa en miljö där personlig utveckling och lärande är centralt. För att kunna skapa en organisation som bygger på tillit till professionen krävs möjligheten att bygga upp kunskap och utveckla sig själv som medarbetare. Det är även viktigt att skapa en bra och enande kultur på arbetsplatsen genom att bland annat synliggöra att fokus ska ligga på kärnverksamheten och brukarna (Tillitsdelegationen, 2018).

Konkreta förslag på förändringar som Bringselius (2018a) nämner är bland annat att gallra bland mål och indikatorer och bara fokusera på de viktiga. Andra förslag som tas upp i litteraturen är att integrera ledarskapet, administrationen och andra stödfunktioner mer med kärnverksamheten för att ge medarbetarna stöd och öka fokus på de värdeskapande aktiviteterna i verksamheten (Tillitsdelegationen, 2018). Vidare ska administration och digitalisering inte användas som ett styrmedel, som ökar detaljstyrningen, utan stödja medarbetarna. Aktiv feedback, både positiv och negativ, behöver även få större utrymme i verksamheten (Bringselius, 2017).

#### 4.2.2.2 Skönsmomodellen i Sundsvall

Ett för den här rapporten intressant fall är omorganisationen av Sundsvalls kommuns hemtjänst som påbörjades 2012. Förändringsarbetet i Sundsvall går under namnet Skönsmomodellen som bygger på Vanguardmetoden och nämns bland annat av Tillitsdelegationen som ett exempel på en tillitsbaserad modell (Elmersjö & Sundin, 2018; Sundsvalls kommun, 2021; Vanguard Metoden, u.å). Bland annat stagnation i utvecklingen av verksamheten, ekonomiska underskott

och höga sjukskrivningstal bidrog till att Sundsvalls organisation behövde förändras (Elmersjö & Sundin, 2018; Sundsvalls kommun, 2021). Skönsmomodellen började som ett pilotprojekt i området Skönsmön, i Sundsvall, för att sedan med tiden införas i hela kommunen (Sundsvalls kommun, 2021).

Tidigare arbetade Sundsvall med detaljstyrning, vilket byggde på att olika arbetsmoment standardiserades (Sundsvalls kommun, 2021). Det tidigare synsättet resulterade i att arbetssättet blev bättre med avseende på i vilken ordning arbetsuppgifterna skulle utföras, men att de anställda sällan reflekterade kring själva innehållet och ändamålet med dem. Därför var det aktuellt att finna ett nytt arbetssätt som tog hänsyn till variationen som uppstår med arbete kring människor och hur arbetet skapar värde för brukaren (Sundsvalls kommun, 2021).

Tanken med Skönsmomodellen är att minska fokus på standardisering. Istället ska utgångspunkten för verksamheten vara brukarnas behov (Sundsvalls kommun, 2021). Det nya arbetssättet bygger på tillit för de anställda och vad som är viktigt för brukarna, bland annat personalkontinuitet, flexibilitet och hänsyn till vardera individs behov. Det har lett till att hela organisationen, i Sundsvall, transformerats från att tidigare ha fokuserat på brukarperspektiv till att istället fokusera på brukarens perspektiv (Sundsvalls kommun, 2021). En viktig del i detta arbete har varit att ge vårdpersonalen större frihet i sitt arbete och betydande roll i utvecklingsarbetet. Bland annat handlar det om att professionerna fått jobba i arbetslag för gemensamma mål. I Sundsvall har de börjat arbeta med tvärfunktionella team där många professioner är med i gruppen, som undersköterskor, biståndshandläggare, fysioterapeuter och ledning (Elmersjö & Sundin, 2018). Detta har ökat medvetenheten om de olika funktionerna och bidragit till att ett brukarperspektiv gemensamt uppkommit i verksamheten där alla arbetar för samma mål.

Tidigare har budgetstyrning varit centralt och budgeten har fördelats utifrån de anställda, beviljade kostnader och fasta driftkostnader (Blusi & Swan, 2013). Om budgeten tenderade att överskrida uppsatta mål var det enklast att skära ned på personal, vilket inte är gångbart med Skönsmomodellen. Modellen avser istället att en verksamhet blir mer effektiv genom att frigöra kapacitet utifrån syftet med verksamheten och bara fokusera på det som skapar värde för kunden (Blusi & Swan, 2013). Därav behöver fokus från chefer ligga på att möjliggöra för fritt handlingsutrymme, samt kommunicera visionen och syftet med verksamheten.

Med Skönsmomodellen har Sundsvall lagt mer fokus på flödeseffektivitet än resurseffektivitet. Resurseffektivitet innebär att om effektiviteten ska öka krävs det mer resurser (Blusi & Swan, 2013). Flödeseffektivitet, å andra sidan, grundar sig i hur effektivt brukarens behov uppfylls. Flödeseffektivitet tillsammans med resurseffektivitet bidrar till både lönsamhet för verksamheten och kvalitet för brukaren (Blusi & Swan, 2013).

Skönsmomodellen resulterade bland annat i bättre kvalitet, arbetsmiljö och ekonomi för organisationen (Sundsvall kommun, 2021). Sundsvall har fortfarande ett fokus på ekonomin, men ett större fokus på brukaren och kvaliteten. De menar att god kvalitet leder till god ekonomi (Sveriges Radio, 2014). Genom att prioritera brukaren och värdeskapande aktiviteter



resulterar detta i att onödig tid som inte skapar värde kan elimineras. Denna tid kan betraktas som kringtid och likt tidigare resonemang påverkar kringtiden de ekonomiska faktorerna. Dessutom möjliggör modellen större handlingsutrymme för de anställda, vilket innebär att vissa problem kan lösas direkt på plats. Detta reducerar också kringtiden. Även att de anställda kan reflektera kring och utveckla sina arbetsuppgifter möjliggör ökad effektivitet, vilket också påverkar de ekonomiska faktorerna (Blusi & Swan, 2013).

#### 4.2.2.3 Ökad effektivitet efter omorganisation i Gislaved

Gislaved har under senare år bedrivit ett aktivt arbete för att förbättra verksamheten i hela kommunen, däribland hemtjänsten. Tidigare arbetade Gislaved inte med någon konkret styrmodell men verksamheten präglades till stor del av detaljstyrning vilket ledde till ineffektivitet. År 2016 valde därför kommunen att implementera tillitsbaserad styrning som en del i utvecklingsarbetet för en bättre organisation. Nedan följer en beskrivning av arbetet från en enhetschef i Gislaveds hemtjänst.

För att utvecklas mot en tillitsbaserad styrning i hemtjänsten har många förändringar gjorts. I intervjun berättade enhetschefen bland annat att ledarskapet lagts närmare kärnverksamheten genom att högre chefspositioner har ersatts med verksamhetsledare. Verksamhetsledarna är undersköterskor som har arbetat inom hemtjänsten i de grupper som de nu leder. Tanken med verksamhetsledare är att öka professionens roll i verksamheten, där beslut tas så nära kärnverksamheten som möjligt i samarbete med de medarbetare som har den bästa uppfattningen och kunskapen om situationen. Medarbetarna ska även kunna ta självständiga beslut och bedriva ett aktivt utvecklingsarbete. Fokus ligger på innehållet och inte på en faktisk tid som de ska vara hos brukare. Verksamhetsledare har också fått utbildning i ledarskap, vilket är en fundamental del för att en grupp ska fungera.

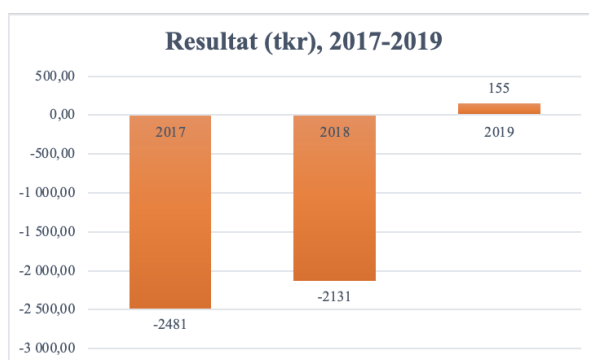
Detta fokusskifte kan bland annat ses i hur planeringsarbetet har förändrats i verksamheten. Tidigare styrde biståndshandläggaren planeringen och budgeten för enskilda brukare i detalj. Enhetschefen förklarade att nu bestämmer biståndshandläggaren enbart de olika uppgifter som ska genomföras hos respektive brukare och total tid för varje brukare, men inte hur mycket tid som de olika arbetsmomenten ska ta. Respektive verksamhetsledare bestämmer sedan den faktiska tiden för att utföra de olika arbetsmomenten. Anledningen till detta är att verksamhetsledare som är närmare brukaren har bättre förståelse för hur lång tid olika arbetsmoment tar, samt när och hur dessa ska utföras och kan därför planera insatserna bättre. Detta har enligt enhetschefen resulterat i en utförandegrad på 90 procent, vilket är mer effektivt än tidigare styrning. Utförandegrad är i denna kontext hur stor del av den fördelade tiden som utförts.

Enhetschefen berättade även att verksamhetsledaren har rollen som problemlösare i verksamheten utöver att vara planerare. För att detta ska fungera krävs dock att det finns en bra grund i policys och rutiner som vårdpersonalen kan följa i olika situationer för att verksamhetsledaren inte ska behöva bli inblandad i allt som händer. Detta är även något som

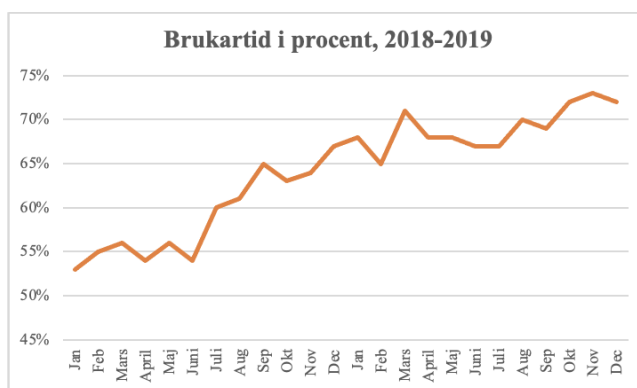
Gislaved aktivt arbetar med och tanken är att ingen kommunikation med verksamhetsledaren ska behövas när vårdpersonalen är ute hos brukare.

Även om ansvarsfördelningen har förändrats i verksamheten arbetar kommunen fortfarande aktivt med kvalitetssäkring och planering, förklarade enhetschefen. Måtten som används har dock förändrats från att vara mer fokuserade på tid till att istället fokusera på att utföra de aktiviteter som är viktiga för brukaren. Även om måtten till viss del har gått från kvantitativa till kvalitativa mått är även kvantitativa mått fortsatt viktiga. Uppföljning av verksamheten görs på en kontinuerlig basis med indikatorer som brukartid, effektivitet och frisknärvaro. Detta kan på ett sätt ses som ett avsteg från tillitsbaserad styrning men med ökat handlingsutrymme krävs även att uppföljning sker för att verksamheten ska utvecklas på ett effektivt och rättssäkert sätt.

Förändringsarbetet som bland annat bygger på tillitsbaserad styrning har resulterat i lägre kringtid, bättre kontinuitet hos brukaren, lägre sjukfrånvaro, högre effektivitet och mindre avvikelser i verksamheten. Med tidigare detaljstyrning låg brukartiden på cirka 50–55 procent vilket, med det nya arbetssättet, successivt har ökat till cirka 70 procent (Gislaveds kommun, 2020). Resultatet för verksamheten har dessutom gått från ett underskott på cirka 2.8 miljoner, 2017, till ett positivt resultat om cirka 150 tusen kronor 2019 (Gislaveds kommun, 2020). Enhetschefen förklarade även att mindre arbetslag har resulterat i en bättre kontinuitet där medelantalet är cirka 10 vårdpersonal per brukare och månad, vilket visar på att det nya arbetssättet har förbättrat kvaliteten för brukaren. Figur 4.3 och 4.4 nedan visar på den förändring i resultat och brukartid som skett i Gislaved de senaste åren.



Figur 4.3. Resultat i Gislaveds hemtjänst, 2017–2019 (Gislaveds kommun, 2020).



Figur 4.4. Brukartid i Gislaveds hemtjänst, 2018–2019 (Gislaveds kommun, 2020).

Gislaved är ett bra exempel på en kommun som har tillämpat en tillitsbaserad metodik där bland annat ansvar har delegerats till medarbetare närmare kärnverksamheten och där utveckling och verksamhetsbeslut tas i samråd med de medarbetare som faktiskt är ute hos brukarna. Gislaved har även gått från kvantitativa mått och fokus på tid till en mix av kvantitativa och kvalitativa mått där brukaren är i fokus, vilket är ett tecken på tillitsbaserad styrning. Genom detta skifte har även effektiviteten i verksamheten förbättrats med bättre ekonomiskt resultat och lägre kringtid.

#### 4.2.2.4 Kritik mot tillitsbaserad styrning

Tillitsbaserad styrning har haft framgång i offentlig sektor men det finns även viss kritik mot modellen. En kritik som oftast nämns är vikten av att diskutera vart gränserna inom tillitsbaserad styrning går (Nordqvist, 2019). Med detta menas hur stor tilltro organisationen kan ha till sina medarbetare. En för stor tillit till anställda kan leda till att gränser försvinner och att maktmissbruk i värsta fall kan uppstå.

En annan viktig aspekt att belysa är att det kan vara svårt att tillhandahålla en god balans mellan kontroll och tillit. Genom att generera ett för stort handlingsutrymme med bristande kontroll kan det vara svårt att styra över organisationen (Nordqvist, 2019). Det stora handlingsutrymmet hos vardera medarbetare kan resultera i ökad variation i bland annat beslutsfattandet (Nyhlén m.fl., 2020). Eftersom vårdpersonal får använda sitt professionella omdöme, kompetenser och idéer i en allt större utsträckning utan att ansvarsfördelningen förändras, kan det leda till att ansvar och ansvarsutkrävande blir otydligt. Detta medför att organisationen kan bli rörig.

### 4.2.3 Mobil dokumentation inom kommunal hemtjänst

Digitala lösningar används i många delar av den offentliga sektorn. Speciellt intressant för denna rapport är implementeringen och användandet av datasystem inom den kommunala verksamheten. I följande avsnitt kommer därför tre exempel på datasystem och deras implementering inom kommunal verksamhet redogöras för. Dessa är MAIVOR i Linköpings kommun, Intraphone i Kungsbacka kommun och slutligen Treserva i både Härryda kommun och Örebro kommun. Avsnittet kommer avslutas med en genomgång av kritik mot mobil dokumentation.

#### 4.2.3.1 MAIVOR i Linköpings kommun

I Linköpings kommun har det de senaste åren tagits ett initiativ mot ett arbetssätt med mobila lösningar. Detta är en del av projektet MAIVOR, en förkortning för "Mobila arbetssätt i vård och omsorg", som kommunen bedrivit de senaste åren (Linköpings kommun, u.å.). Projektet har i stora drag utgått från tre förändringspunkter i verksamheten: digital nyckelhantering, tids- och insatsregistrering samt mobil dokumentation (Linköpings kommun, u.å.). För denna rapport är framförallt den sista punkten av intresse.

Orsakerna till initiativet med mobil dokumentation är flera, men en stor del utgörs av den ökade kvalitetssäkring som kan uppnås (Linköpings kommun, u.å.). Ett problem som hemtjänsten i

Linköping tidigare haft var att personalen i slutet av arbetspasset glömt vad som hänt under dagen och därför missade att dokumentera vissa händelser. Dessutom lyfts det hur personalen med hjälp av ny teknik kan få "mer tid till rätt saker" (Linköpings kommun, u.å).

Det finns tre potentiella fördelar som lyfts med förhållningssättet kring mobil dokumentation:

- Aktuell information finns alltid tillgänglig.
- Risken att "glömma" dokumentera eller rapportera vidare information minskar.
- Brukarens delaktighet i dokumenteringen ökar.

(Linköpings kommun, u.å)

Då Linköpings är i slutet av förändringsarbetet som testas i ett par verksamheter har det dock inneburit att de faktiska effekterna av mobil dokumentation inte kunnat utvärderas än.

#### 4.2.3.2 Intraphone i Kungsbacka kommun

Intraphone är ett system som används både för dokumentering och planering. Idag används det av flera kommuners hemtjänster, däribland Kungsbacka kommuns hemtjänst (Barkman & Björnhager, 2020). I Intraphone finns alla genomförandeplaner och den dokumentation som gjorts av personalen. För att påbörja eller avsluta besöket hos en brukare skannas en dekal med hjälp av applikationen. Då registreras plats, ankomst- och avgångstid samt medarbetare. När personalen slutfört sitt arbete kan de bocka av de uppgifter som blivit utförda samt komplettera med ett inspelat eller skriftligt meddelande.

För att förenkla dokumenteringen och göra det lätt att urskilja det som dokumenteras går det att välja vilken sorts dokumentation som ska föras vid varje tillfälle (Barkman & Björnhager, 2020). Det kan ske som ett *stafettmeddelande* vilket fungerar som en direktinstruktion till nästkommande vårdpersonal om vad som behöver göras. Har det skett någon förändring i brukarens mående eller uppstått annan påverkande situation går det att dokumentera som *händelse av vikt*. Det går även att skapa anteckningar i kategorin *meddelande till ledning* vilket kan vara åtgärder som förändrar brukarens genomförandeplan på kort eller lång sikt.

De som arbetat med Intraphone uppger att det är viktigt med en grundläggande utbildning av systemet och uppföljande utbildningar (Barkman & Björnhager, 2020). Detta eftersom nya funktioner ständigt läggs till och för att säkerhetsställa att verksamhetens personal lär sig systemet rätt. En undersköterska lyfter att det med Intraphone har blivit betydligt enklare att dokumentera jämfört med tidigare när allt skulle föras in på datorn och att det därmed är ett bra verktyg (Barkman & Björnhager, 2020).

#### 4.2.3.3 Treserva i Härryda- och Örebro kommun

Treserva i mobilen är ett dokumentationssystem utvecklat av CGI som gör det möjligt att läsa och skriva journalanteckningar, genomförandeplaner och daganteckningar enligt intervjun med en kontaktperson på CGI. Det går också att signera mediciner och arbetsuppgifter samt dokumentera direkt i journalen. Slutligen är det även möjligt att avsluta inaktuella planer och

skicka meddelanden till kollegor. För att hålla informationen om brukarna säker kan lösningen kombineras med ett så kallat SITHS-kort som garanterar skyddad inloggning i mobilen. I applikationen finns en funktion där det går att få råd om användning av applikationens funktioner. I Treserva måste varje brukare sökas upp för att någon form av dokumentering och avläsning av dokumentationen ska kunna göras förklarade respondenten. Det finns även ett offlineläge, dock med begränsad användning.

Kontaktpersonen på CGI hade tidigare varit enhetschef i Härryda kommun där de använde sig av Treserva i mobiltelefonen. Det respondenten då upplevde som mest värdefullt med den mobila dokumentationen var funktionen att signera att brukaren hade tagit, eller avstått från, sin medicin. Det sparar tid ur flera aspekter. Sjuksköterskan slipper då ringa runt och kolla om brukaren tagit sin medicin ifall det har skett bristande dokumentering samtidigt som det kvalitetssäkrar arbetet ytterligare.

Som anställd på CGI kunde kontaktpersonen vidare berätta att kunderna upplever att det bästa med Treserva är att systemet är lätt att använda och därmed blir det inget krävande moment att föra anteckningar. Att implementera systemet hos kundernas verksamhet brukar gå relativt enkelt och det enda som kan vara omständligt tekniskt är att skapa inloggning till personalen. Det framkom i intervjun att det verkliga problemet som kan uppstå är själva motståndet från personalen. De kan tänka i konservativa banor och vill inte ersätta traditionella lösningar som papper och penna med teknologi och kan uppleva det som svårt att anteckna på skärm. CGI är medvetna om svårigheten för vissa äldre i personalen och ser över om det går att implementera en rullgardinsmeny med olika alternativ på insatser i applikationen för att minska själva skrivandet.

Andra problem med mobil dokumentation som kan uppstå är om kunden befinner sig på en plats med dålig täckning, berättade kontaktpersonen på CGI. Det är då offlineläget kommer till användning men med begränsade funktioner. För vissa funktioner krävs inloggning med internetuppkoppling för att hålla funktionerna säkra. De funderar även på att implementera fingeravtryck som inloggningsmöjlighet men det förutsätter att medarbetarna har sin egen telefon. Om tekniken skulle strula ska medarbetaren först och främst vända sig till sin lokala kontaktperson för att lösa problemet. Om det handlar om en felaktighet eller önskemål på funktion kan kommunens kontaktperson höra av sig till CGI.

De positiva aspekterna bekräftades av en enhetschef i Örebro kommun som tyckte att det var utmärkt att kunna skriva direkt i journalen hos brukare. Däremot är det svårt att säkerställa en god kvalitet då genomförandeplan och planering inte finns i samma system. En annan enhetschef på Örebro kommun upplevde också att dokumentering direkt i mobilen med Treserva är bra. Detta eftersom dokumenteringstiden på kontoret minskar och dokumenteringen blir säkrare till följd av att de kan anteckna händelsen direkt. Enhetschefen upplevde däremot att de medarbetare som är äldre eller har sämre syn har svårt att anteckna i telefonen. Dessutom anser enhetschefen att det sammantaget inte är någon större skillnad mot tidigare rent tidsmässigt utan snarare att dokumenteringsmomentet flyttat från kontoret till brukarnas hem. Enligt enhetschefen kommer de som är duktiga på att dokumentera att göra det

bra oavsett om det är på datorn eller mobilen. Fortsättningsvis dokumenterar de andra varken mer eller mindre jämfört med tidigare då de inte använde sig av mobil dokumentation.

#### 4.2.3.4 Nackdelar med mobil dokumentation

Det finns litteratur som är negativ till mobil dokumentation vilket i en utläggning som denna är viktigt att belysa. Utifrån brukarens perspektiv kan det ta tid från vanliga uppgifter när mobilen tar allt mer fokus (Dahlstrand & Rooth, 2018). Dessutom lyfts perspektivet hur personalen uppfattas utifrån när de är på plats hos brukarna och har ett stort fokus på mobilen.

# 5. Diskussion

I detta kapitel kommer först resultatets olika delar att diskuteras. Därefter följer en kortare metoddiskussion som lyfter några viktiga aspekter kring valet av metod i arbetet.

## 5.1 Resultatdiskussion

Diskussionen i detta avsnitt kommer att behandla frågeställningarna och diskutera resultatet i förhållande till dessa. Först förs en diskussion om den kartläggning som gjorts av kringtid och sedan följer avsnitt som berör de tre potentiella förändringsområden som rapporten behandlar. I ett avslutande avsnitt diskuteras dessa förändringsområden i relation till varandra.

### 5.1.1 Kartläggning av kringtid

Som det nämndes i avsnitt 4.1.1 beräknar Östra Göinge kringtiden genom att identifiera den tid som inte spenderas hos brukaren, exklusive matdistributionen. I bakgrunden lyftes även att denna definition skiftar mellan olika kommuner. Därav kan Östra Göinges definition av kringtid diskuteras. En av enhetscheferna nämnde i en intervju att det vid analys av kringtid i verksamheten krävs kontinuitet från år till år då det är svårt att ta ut korrekta siffror ur systemet på grund av alla omkringliggande faktorer. I resultatet blev detta tydligt då en av enhetscheferna sa att de hade en kringtid på 35–40 procent medan databasen Kolada visade på siffror runt 50 procent (Kolada, 2021). Dessutom fanns det i Kolada ingen årlig uppdatering av nyckeltalet och enhetscheferna själva kommenterade att dessa siffror var osäkra. På grund av osäkerheten i siffrorna är det svårt att dra slutsatser om kringtidens exakta påverkan på ekonomin. Detta ledde till att kringtiden inte studerades kvantitativt i rapporten utan från ett kvalitativt förhållningssätt. För att en kvantitativ analys på området ska kunna utföras krävs en kontinuerlig uppföljning av kringtiden från verksamhetens sida.

De poster i kringtiden som identifierats i resultatet var planering, körtid, förberedelser, möten samt dokumentation. Eftersom posterna identifierats kvalitativt görs inget anspråk på att rangordna dem efter storlek. Detta hade varit svårt då en sådan jämförelse hade inneburit värdering av kvalitativa enkätsvar och intervjuvar. Dessutom hade det varit svårt att avgöra hur objektivt ett svar givet av en verksamhetsledare, planerare eller vårdpersonal var.

Genom att minska kringtiden kan fler personaltimmar frigöras för att utföra beviljad tid. Eftersom kringtiden är kostnadsdrivande och brukartiden intäktgrundande kommer detta leda till att ekonomin påverkas positivt (RKA, 2015). Enhetscheferna förklarade att personalkostnaderna är de största kostnaderna i verksamheten och därför kommer kringtiden, som påverkar personalkostnaderna, ha stor påverkan på det ekonomiska resultatet i Östra Göinge.

Som tidigare nämnts är en del av kringtiden värdeskapande och viktig för verksamheten, exempelvis verksamhetens informativa morgonmöte. Syftet med kartläggningen av kringtiden

och dess inverkan på ekonomin var därmed inte menad att visa på att all kringtid ska elimineras. Däremot visar resultatet att det finns flera poster i kringtiden som kan reduceras genom förändrade arbetssätt, vilket kommer diskuteras mer i följande avsnitt.

## 5.1.2 Ruttoptimering - stor potential men krävande implementering

I hemtjänsten krävs det varje dag besök på många olika adresser. Till följd av det stora antalet rutter kan det vara svårt för personalen att dra slutsatser om hur dessa besök ska planeras för att minimera tidsåtgången. Detta ger en indikation av att ruttoptimering skulle kunna vara ett verktyg som hemtjänsten i Östra Göinge kan dra nytta av i sin planering och på så vis minska kringtiden.

Som kartläggningen visat utgör personalens förflyttning en stor del av kringtiden i Östra Göinge kommuns hemtjänst. Eftersom litteraturgenomgången visat på möjligheter för att reducera kringtiden genom användande av ruttoptimering är ett av förslagen att implementera verktyget i verksamheten. Förslaget innebär att programvara används för att upprätta optimala rutter på en strategisk och operationell nivå. Detta kan minska transportsträckorna i verksamheten och därmed också kringtiden.

En implementering på strategisk nivå skulle kunna ske genom att göra om den områdesindelning som enhetscheferna upplever som suboptimal. Programvara för ruttoptimering kan då användas för att göra en ny uppdelning baserat på optimala rutter till brukarna. En implementering på operationell nivå skulle kunna ske genom användning av system för ruttoptimering i den dagliga schemalaggningsen. På så sätt optimerar verksamheten dagligen rutterna inom respektive område och minimerar transportsträckorna. Exempelvis skulle den körtid som enhetscheferna konstaterade uppkommer i samband med rasterna kunna minimeras med ruttoptimering genom att personalens rutt styrs mot lokalerna lagom till rasten.

Litteraturgenomgången har visat att flera kommuner har haft svårt att dra nytta av ruttoptimeringens positiva effekter. Eftersom ruttoptimering är ett komplext verktyg finns det många aspekter att beakta vid implementering. Utifrån litteraturen har ett antal kritiska aspekter identifierats. En aspekt som visats vara central är hur ledningen hanterat implementeringen och det är därför viktigt att Östra Göinge kommun tar hänsyn till detta vid en eventuell implementering. En felaktig hantering kan få avgörande negativa konsekvenser för ett projekts resultat. När Kungsbacka kommun använde ruttoptimering som verktyg för minutstyrning ställde sig personalen kraftigt negativ till detta. Följden blev att ruttoptimering avskaffades (Norra Hallands-tidningen, 2020). Implementering av ruttoptimering inom hemtjänst kan vara en komplicerad process eftersom verktyget behöver anpassas unikt till varje verksamhet. En sådan process kräver ett iterativt arbetssätt vilket ibland kan upplevas som att ta steg i fel riktning eftersom processen ständigt görs om. Detta är däremot en viktig åtgärd för att kunna lösa de problem som dyker upp under implementeringsprocessen. För att ett sådant arbetssätt ska kunna fungera visar litteraturen att det krävs ett tydligt ledarskap.



Resultatet av ett fungerande kontra bristande ledarskap kan ses i fallen med Orust och Marks kommuner. Marks kommuns misslyckande var till stor del kopplat till en brist på tydliga direktiv medan Orust kommun hade en engagerad ledning som trodde på projektet och vågade fortsätta trots motgångar (Vägverket, 2007b). Pilotprojektet i dessa kommuner visar på viktiga lärdomar kring vikten av ett tydligt, engagerat och modigt ledarskap. Det finns annars en överhängande risk för uteblivna effektivitetsförbättringar med avveckling av projektet som följd. I fallet med Halmstads kommun och Klippans kommun har digital utveckling av hemtjänsten varit ett tydligt mål och det har arbetats aktivt med digitala lösningar (Halmstads kommun, 2020; Klippans kommun, 2019). Engagemanget och drivet för detta utvecklingsarbete har gjort att kommunerna överkommit många av de problem som andra stött på.

En annan aspekt som haft stor påverkan vid implementering är utbildning. Som litteraturen visat kan behovet av utbildning och stöd till personal i verksamheten lätt underskattas (Trafikverket, 2011). För att användningen av ruttoptimering ska ske korrekt krävs det att användarna känner till de funktioner som finns i programvaran, vilka möjligheter programvaran ger och att de kan använda dessa på det sätt som utvecklarna har ämnat. Litteraturgenomgången har visat att det behövs kontinuerlig utbildning i den programvara som används och att denna utbildning bör genomföras av kunniga instruktörer (Barkman & Björnhager, 2020). När programvara utvecklas tillkommer nya funktioner som användarna inte nödvändigtvis känner till. När ny personal anställs är det vanligt förekommande att de får introduktion till programvaran av kollegor och risken är att de tar till sig samma ovanor som instruktören då eventuellt har. Om inte tillräcklig hänsyn tas till utbildning kan det ge följder som markant försämrar resultatet av implementeringen (Barkman & Björnhager, 2020; Trafikverket, 2011). Underskattning av utbildningsbehov i kombination med hur avgörande utbildningen är för en lyckad implementering gör att många projekt misslyckas. Om Östra Göinge kommun önskar tillämpa ruttoptimering i sin verksamhet är det därför av vikt att utbildning tas i beaktande för att uppnå god effekt.

En förklaring till varför planerarna i Östra Göinge upplever att ruttplaneringen inte kan bli mer effektiv kan vara att de är rekryterade direkt från verksamheten. Det kan vara svårt för en yrkesgrupp som är aktiv inom ett verksamhetsområde att se situationen från en logistikers perspektiv (Vägverket, 2007a). I rapporten skrivs att *“De som vårdat sjuka i många år har ofta mycket svårt att se hur logistik skulle kunna effektivisera deras sätt att lägga upp verksamheten. Likväl visar flera undersökningar på att stora resurser går att frigöra när man grundar sin verksamhet på logistik.”* (Vägverket, 2007a, s. 3).

En tredje aspekt som är central i sammanhanget är kommunikation. Eftersom kommunikation är ett brett begrepp kommer det att diskuteras utifrån två perspektiv: kommunikation inom hemtjänsten samt kommunikation mellan hemtjänst och systemutgivare. I litteraturen återfinns flera exempel där kommunikationen inom hemtjänsten har lett till problem för ruttoptimeringsprojekt. Ett av dessa var projektet inom Kungsbacka kommuns hemtjänst. Projektet visade upp tydliga tecken på bristande kommunikation mellan hemtjänstens enheter (Barkman & Björnhager, 2020). Detta gav upphov till problem med hanteringen av systemet

där enheterna nyttjade verktyget olika effektivt till följd av varierande kompetensnivåer. I Kungsbacka kommun var bristen på tydlig kommunikation en bidragande faktor till projektets misslyckande. För att undvika att Östra Göinge kommun råkar ut för liknande scenario är det viktigt att de utför kontinuerlig uppföljning av systemhanteringen. En sådan metod minskar risken för att ineffektiva metoder normeras och bidrar till att personalen får kontinuerlig återkoppling. Detta kommer i längden även leda till ökad kunskap och noggrannhet hos såväl ledning som personal.

En annan relevant åtgärd för att hantera liknande problem är att låta enheterna lära av varandra. Om någon enhet utmärker sig i sin hantering av ruttoptimeringsverktyget, positivt som negativt, bör detta kommuniceras mellan enheterna. En etablering av ett informationsflöde mellan enheter bör leda till ett mer kollektivt tänkande där kunskap och lärdomar kan förmedlas på en gemensam grund. En sådan process bör ge förutsättningar för en jämnare och högre kompetens både mellan och inom enheterna. Dock bör det tas i åtanke att denna metod är beroende av resonemanget i ovanstående stycke. Om en kontinuerlig kvalitetskontroll inte etableras ökar risken för att kommunikationen mellan enheterna leder till att ineffektiva arbetssätt sprider sig, vilket påverkar hela verksamheten negativt.

Som det konstaterades i resultatet så upplever Östra Göinge kommun kommunikationsproblem med en systemleverantör. I litteraturgenomgången återfinns fler exempel på hur bristande kommunikation mellan systemutgivare och kommun lett till otillfredsställande resultat. Kungsbacka kommun delade exempelvis inte med sig av beslut kring nedskärningar av antalet insatser vilket senare blev en bidragande faktor till de problem som projektet led av (Barkman & Björnhager, 2020). Pilotprojektet i Orust kommun hade underlättats av en bättre kommunikation mellan parterna för att snabbare identifiera behovet av bättre support och utbildning (Trafikverket, 2011). Kommunikationen mellan kommun och systemutgivare är en viktig pusselbit för att lyckas med ett ruttoptimeringsprojekt. En kontinuerlig kontakt mellan parterna ger bättre förutsättningar för både kommun och systemutgivare. Här handlar det främst om att klargöra saker som tidsåtgång, förväntningar, transparens, utbildning och krav. Detta är speciellt viktigt i implementeringsstadiet eftersom det är under denna period parterna kan vara mer flexibla i hur ruttoptimeringsverktyget ska appliceras i verksamheten. Att ändra och justera i senare skeden är ofta mycket svårare och mer kostsamt.

Om Östra Göinge kommun ska implementera ruttoptimering i verksamheten finns det vissa praktiska delar som bör beaktas. Som resultatet visar så kan en kommun inte köpa in tjänster hur de vill till följd av lagen om offentlig upphandling. Det är viktigt att rätt krav ställs vid upphandlingen för att programvaran ska kunna anpassas till verksamhetens unika struktur. Om inte kommunens krav specificeras noggrant i upphandlingen kan kommunen få problem om den upphandlade programvaran saknar funktioner som behövs för en fungerande användning, eller inte är kompatibel med övrig programvara. Det kan vara svårt att på förhand veta vilka tjänster och funktioner som kommer att krävas vid implementering av ny programvara. Den som upphandlar programvaran måste därför ha god kännedom och veta vad som ska upphandlas. En tjänst som konstaterats återkommande problematisk för kommuner i detta arbete är supporten från leverantören. Det bör därför vara viktigt vid en upphandling av

ruttoptimering att ställa större krav på leverantören att tillhandahålla en fungerande support. Vägverkets rapport (2007a) innehåller förslag för kravspecifikation med flera punkter som kan underlätta upphandling av ruttoptimering.

En implementering av ruttoptimering kan även betraktas från ett hållbarhetsperspektiv och FN:s globala mål. FN:s trettonde mål är att bekämpa klimatförändringar (Svenska FN-förbundet, 2018). Detta är ett mål som ruttoptimering ligger i linje med. Genom att implementera ruttoptimering minskar med stor sannolikhet den totala körsträckan och därmed den negativa klimatpåverkan biltransporter medför. Dock kan målet med reducerad kringtid genom ruttoptimering även leda till ökade koldioxidutsläpp. Exempelvis kan utsläppen öka om kortare turer där personalen tidigare tagit cykeln kombineras med de längre turerna och på så vis tvingar personalen att ta bil hela vägen. Detta bör kunna undvikas genom upprättande av villkor för rutterna.

### 5.1.3 Tillitsbaserad styrning - framgångsrik modell men otydlig innebörd

Resultatet visar att tillitsbaserad styrning har implementerats med framgång i ett flertal projekt i Sverige, bland annat i Sundsvall och Gislaved (Elmersjö & Sundin, 2018; Gislaveds kommun, 2020). En fråga som dock uppkommer är vad denna styrfilosofi faktiskt innebär och vad det skulle innebära att implementera den i Östra Göinge. Detta avsnitt kommer därför diskutera vad tillitsbaserad styrning innebär i kontexten av Östra Göinges hemtjänst och vilka effekter det kan få.

En implementering av tillitsbaserad styrning i Östra Göinge innebär, i enlighet med litteraturen, ett mer aktivt arbete med kulturen, organisationen och styrningen i verksamheten. Kulturmässigt måste det tydliggöras att alla arbetar mot samma mål, nämligen att kärnverksamheten ska vara så bra som möjligt och att brukarna därigenom ska få bästa möjliga upplevelse (Tillitsdelegation, 2018). Organisatoriskt krävs det att kunskapsutveckling främjas samtidigt som personalen kan känna att de kan vara med och påverka (Bringselius, 2017). Det krävs även att personalen får tillräckligt stöd för att utföra arbetsuppgifterna. I arbetet med styrningen behöver fokus vara på färre och mer kvalitativa mål istället för rent kvantitativa resultatmått och mål (Bringselius, 2018a). Detta betyder dock inte att kvantitativa mått helt ska utslutas, utan att de viktigaste målen lyfts fram.

Ett sätt att arbeta med detta är att följa de sju vägledande principer som Tillitsdelegationen tagit fram: tillit, helhetssyn, medborgarfokus, stöd, handlingsutrymme, kunskap och öppenhet (Tillitsdelegationen, 2019; Bringselius, 2017). Arbetet med principerna kommer i varje verksamhet se olika ut, men genom intervjuer med chefer i Östra Göinge och enkät med vårdpersonal har vissa specifika utvecklingsområden synliggjorts.

Något som nämndes i enkäten var att vårdpersonalen upplevde att cheferna inte är tillräckligt närvarande och att många känner att de inte har möjlighet att vara med i verksamhetens förändringsarbete. Enligt enkäten beror detta bland annat på att vårdpersonalen upplever att

cheferna inte lyssnar på dem. Svaren från personalen visar på att det finns en bristande kommunikation i verksamheten och att vårdpersonalen inte känner att de får det stöd de behöver av cheferna. I intervjun med planerarna förklarade de att många vänder sig till dem istället och att de i praktiken har blivit verksamhetsledare.

Det behöver inte vara negativt för verksamheten att planerarna fyller rollen som verksamhetsledare. Verksamhetsnära ledare är en viktig del i tillitsarbetet och har fungerat bra i Gislaved där verksamhetsledare har fått mandat att ta de dagliga besluten och bedriva ett aktivt utvecklingsarbete med vårdpersonalen. I Gislaved har även verksamhetsledare fått distribuera tiden för vardera aktivitet som biståndshandläggare har bestämt. Detta ligger även i linje med tillitsbaserad styrning där en grundpelare är större autonomi och tanken är att så många beslut som möjligt ska tas av personer närmast kärnverksamheten utan att behöva involvera andra i beslutsfattandet (Tillitsdelegationen, 2018; Tillitsdelegationen, 2019). Genom att personalen kan involveras mer i exempelvis planeringsarbetet och beslut i den dagliga verksamheten kan det bli enklare att fördela ut tid. Detta beror på att personalen i kärnverksamheten har bäst förståelse för arbetsuppgifterna.

Lärdomar från Gislaved kan tillämpas även i Östra Göinge. Som förklarat ovan finns det i dagsläget i praktiken verksamhetsledare i form av planerare. Ett exempel på en implementering mot tillitsbaserad styrning skulle därför kunna vara att vidareutveckla detta genom att ge planerarna större mandat att fatta dagliga beslut autonomt. Att ge planerarna större mandat kan i sin tur minska gapet mellan chefer och medarbetare. För att det ska vara en hållbar lösning i längden krävs dock att rollerna tydliggörs. Planerarna kommenterade i intervjun att de använder en liten del av dagen till planering, bara någon timme per dag, och att resterande tid går till att lösa problem som personalen kommer till dem med. Att utöka planerarnas arbete med rollen som verksamhetsledare och ge dem större mandat till beslut i arbetet är därför inte bara att göra, eftersom det kan leda till högre krav och större arbetsbörda.

För att förändringen från planerare till verksamhetsledare ska fungera behöver de ha stöd genom ett närvarande ledarskap. Det behöver även finnas en stödstruktur med policys och rutiner som vårdpersonalen kan luta sig mot och på så sätt avlasta verksamhetsledarna. Detta är något som gjorts i Gislaved och där är målet att när vårdpersonal är ute hos brukare ska ingen eller minimal kommunikation med verksamhetsledare krävas oberoende av vilken situation de hamnar i. Detta är även något som vårdpersonal i Östra Göinge efterfrågar i enkäten där ett förbättringsförslag som de uppgav var att tydliggöra rutiner och förbättra kommunikationen. Arbetet med stödstrukturen är även något som bör inkludera vårdpersonalen så att organisationen kan ta tillvara på deras kompetens.

Något som tydliggjorts i arbetet i Sundsvalls hemtjänst, Skönsmomodellen, är vikten av kommunikation och tvärfunktionella team (Blusi & Swan, 2013; Elmersjö & Sundin, 2018). För att en verksamhet ska fungera bra krävs en förståelse mellan de olika funktionerna och likaså att kommunikationen fungerar bra mellan dem. Tanken med tvärfunktionella team, i Sundsvall, är att förenkla kommunikationen och samarbete mellan bland annat vårdpersonal och biståndshandläggare. Då kan förståelse för de olika funktionerna öka samtidigt som

ärenden kan effektiviseras. Att förbättra kommunikationen mellan funktionerna är även något som vårdpersonalen i Östra Göinge efterfrågar. De svarade på enkäten att det i dagsläget är ett för stort gap mellan bland annat biståndshandläggare och utövare. Kommunikationen mellan funktioner kan förbättras genom en högre grad av tvärfunktionellt arbete vilket kan leda till att gapet minskas. Detta kan i sin tur leda till bättre kommunikation och en gemensam syn på verksamheten och dess mål.

En implementering av tillitsbaserad styrning kan även betraktas utifrån ett hållbarhetsperspektiv och FN:s globala mål. FN:s tredje mål är att främja god hälsa och välbefinnande (Svenska FN-förbundet, 2018). Detta är ett mål som ligger nära den grundidé som finns inom tillitsbaserad styrning med fokus på de värdeskapande aktiviteterna. I arbetets hållbarhetsaspekter nämndes vikten av att värna om den goda hälsan, både för personal och brukare. Genom att de värdeskapande aktiviteterna ständigt är i fokus kan resurser bättre fördelas utifrån brukarnas behov, vilket i sin tur kan leda till mer tid hos brukarna. Detta resulterar i att den utförda tiden kan bli högre, vilket både påverkar ekonomin i verksamheten och brukarnas upplevelse positivt.

Det åttonde målet behandlar anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt (Svenska FN-förbundet, 2018). Detta är ett annat mål som tydligt kan appliceras på området. Tillitsbaserad styrning kan anses främja arbetsmiljön jämfört med dagens arbetssätt och minutstyrning i Östra Göinge. I enkäten framkom det att många känner sig stressade. Som tidigare nämnts är en beståndsdel i tillitsbaserad styrning att ledningen ökar sin tillit till de anställda som får en mer aktiv roll i olika beslut och större autonomi. Genom större medbestämmande i sitt eget arbete kan stressen minska och det kan även ge upphov till effektivisering av rutiner. Autonomi kan leda till att arbetet upplevs som mer meningsfullt, en ökad ansvarskänsla för arbetets resultat och att personalen får bättre kunskap om arbetsinsatserna (Hackman & Oldham, 1976). Detta beror på att personalen kan vara med och påverka arbetet på ett verksamhetsnära plan. Ges större autonomi och medbestämmande i arbetet utan tillräckligt stöd från ledningen skulle dock detta kunna leda till ökad stress. I litteraturen lyfts även att stor autonomi och tillit till personalen utan tydliga gränser och ledarskap kan leda till oönskad variation i beslutsfattande, att organisationen blir rörig och i värsta fall att maktmissbruk kan uppstå (Nordqvist, 2019; Nyhlén m.fl., 2020).

Tillitsbaserad styrning kan även leda till bättre ekonomisk tillväxt, vilket visats i de två projekten i Sundsvall och Gislaved (Sundsvall kommun, 2021; Gislaveds kommun, 2020). Ekonomisk tillväxt är även i fokus i Östra Göinge där bland annat hög kringtid har lett till dåliga resultat för verksamheten (Östra Göinge, 2019). Skönsmomodelsens utgångspunkt grundar sig i att eliminera all tid som inte är värdeskapande (Blusi & Swan, 2013). Genom att fokusera på de värdeskapande aktiviteterna kan onödig kringtid minimeras. Det kan inte fastställas att en implementering av tillitsbaserad styrning per automatik resulterar i en förbättrad ekonomi för organisationen, men i både Sundsvall och Gislaved har det funnits en korrelation. Eftersom en implementering kan ha olika innebörd för olika organisationer och variera i omfattning och i utförande är det svårt att kvantifiera vilka effekter det kan få på en

verksamhets ekonomi i förväg. Det finns därför inslag av osäkerhet i implementeringens resultat.

En omställning till tillitsbaserad styrning kan medföra förändringar i form av en organisation som kommunicerar bättre och där alla är mer delaktiga i både den dagliga verksamheten och utvecklingsarbetet. Detta kan i sin tur leda till att onödigt tid elimineras. För att en implementering ska fungera bra krävs dock ett engagemang från både ledning och personal. En viktig del i utvecklingsarbetet, som bland annat Gislaved nämnde, är att alla måste arbeta mot samma mål. Därav är kulturen en viktig aspekt och genom större tillit krävs även mer engagemang från de anställda (Bringselius, 2017). I personalenkäten framkom det att de flesta är för en förändring, vilket naturligtvis underlättar arbetet. Det är dock svårt att på förhand se hur den inställningen speglas i praktiken. En nyckelfaktor i förändring av denna karaktär är tid. Sundsvall började sitt utvecklingsarbete i en liten skala i Skönsmo för att sedan utvidga allteftersom tiden gick (Sundsvalls kommun, 2021). Det kan därför vara av vikt att låta utvecklingsarbetet ta den tid som krävs.

#### 5.1.4 Mobil dokumentation - mindre omfattande implementering men lägre potential

För omvårdnad i allmänhet är dokumentering av stor vikt och likaså för hemtjänsten i Östra Göinge kommun. Dessutom är den lagstadgad (SoL 2001:453, 11 kap. § 5). Dokumentering är enligt tidigare kartläggning en huvudpost i kringtiden och för att uppnå reducerad kringtid är ett av förslagen att implementera mobil dokumentation. Det förändringsområde som studerats innebär att den dokumentering som idag sker på plats i personallokalen istället ska utföras digitalt direkt på plats hos brukaren. Med andra ord ska personalen kunna skriva ner avvikelser och annan relevant information direkt i en mobil enhet i samband med besöket. Detta har flera verksamheter infört eller planerar att införa, exempelvis Intraphone i Kungsbacka och MAIVOR i Linköpings kommun (Barkman & Björnhager, 2020; Linköpings kommun, u.å). Företrädare från verksamheten i Östra Göinge har uttryckt en önskan om att införa liknande arbetssätt.

För att genomföra en implementering som denna krävs det ett aktivt arbete från verksamhetens sida. På ett tekniskt plan kan det svåra i implementeringen vara att se till att alla i personalen får en enhet och en egen inloggning till applikationen, något som kontaktpersonen på CGI poängterade. Dessutom kommer det behövas en grundläggande utbildning i hur det aktuella systemet fungerar och hur det skiljer sig från det tidigare arbetssättet (Barkman & Björnhager, 2020). Detta leder förhoppningsvis till att minska det eventuella motståndet mot det nya arbetssättet som kan uppstå. Vad som vidare kan minska motståndet är att tydligt berätta för personalen syftet och fördelarna med den mobila dokumentationen enligt kontaktpersonen på CGI.

Som det presenterades i resultatet har ett nytt mobilt arbetssätt flera potentiella fördelar (Linköpings kommun u.å; Barkman & Björnhager, 2020). Först och främst kan den flaskhals som ofta uppstår på eftermiddagen vid de stationära datorerna elimineras i Östra Göinges

verksamhet. Detta eftersom varje anställd istället har sin egen personliga enhet att föra in anteckningar på. Enhetscheferna i Örebro poängterade detta och menade att dokumenteringstiden i lokalen flyttats över till brukarnas hem. I förlängningen kan förhoppningsvis de 15 minuter som finns till för dokumentering i slutet av arbetspasset, som enhetscheferna i Östra Göinge berättade om, avlägsnas helt och en minskad andel kringtid därmed uppnås. Detta genom att dokumenteringstiden blir brukartid istället för direkt kringtid. För Linköpings kommun (u.å) är detta en viktig del i det kommande förändringsarbete som de ämnar göra för att mer tid ska gå till värdeskapande aktiviteter. På liknande sätt vittnar företrädare från Kungsbacka om att personalen efter implementeringen inte fysiskt behöver sätta sig framför en dator (Barkman & Björnhager, 2020). Detta kan även leda till minskat dubbelarbete då svaren från enkäten tydligt visar att en stor del av vårdpersonalen i nuläget för minnesanteckningar i ett block på plats hos brukaren. Från personalens synvinkel kan anteckningar på plats även förbättra arbetsvillkoren då de slipper uppleva stress över att hinna med allt under passets sista kvart. Mål åtta i FN:s riktlinjer för en hållbar utveckling behandlar förbättrade arbetsvillkor (Svenska FN-förbundet, 2018).

Som tidigare nämnts är personuppgifter inom hemtjänsten sekretessbelagda och det är därför viktigt att obehöriga inte har tillgång till dessa (Socialstyrelsen, 2013). Att skriva direkt i anteckningsblock medför en risk då blocket kan glömmas och hittas av personer som inte har behörighet till detta. En övergång till mobil dokumentering gör att personalen måste vara inloggad för att ta del av informationen om brukaren. Däremot kan en övergång till ett digitalt arbetssätt också innebära en ökad risk för dataintrång vilket går i motsatt riktning med Socialstyrelsens (2013) krav.

Aspekten med ökad kvalitet lyfts flera gånger i resultatet där företrädare från både CGI, MAIVOR och Intraphone visar på att det faktiskt ökar kvaliteten i dokumentationen (Linköpings kommun, u.å; Barkman & Björnhager, 2020). Med ett mellansteg i form av anteckningsblock finns risk för att information glöms och missförstånd uppstår. Genom att dokumenteringen vävs in på ett mer naturligt sätt i arbetsuppgifter hos brukaren blir den inte ett lika krävande moment och kan därmed reducera kringtiden. Vidare leder det till en tryggare situation och förhoppningsvis en förbättrad hälsa för brukaren vilket är i linje med FN:s tredje globala mål (Svenska FN-förbundet, 2018). Att kunna signera att mediciner tagits och annan medicinsk information är ytterligare en kvalitetssäkrande faktor som indirekt minskar kringtiden. Kontaktpersonen på CGI poängterade att sjuksköterskor kunde spara tid genom att direkt se i journalen om respektive brukare hade tagit eller inte tagit sina mediciner och vem som hade administrerat medicineringen. Det hade annars varit information som de inte hade kunnat ta del av förrän på slutet av dagen, förutsatt att medarbetaren valt att anteckna det.

En annan fördel med mobil dokumentation som tas upp är att brukaren kan vara mer delaktig i dokumenteringsprocessen vilket även är ett krav från myndigheter (Linköpings kommun, u.å; Socialstyrelsen, 2013). Detta moment blir smidigare om vårdpersonalen med några enkla knapptryck kan ta fram journalanteckningarna och eventuella checklistor i mobilen. Det borde också vara enklare för brukaren att se det som skrivs på mobilen gentemot att urskilja vårdpersonalens handstil på papper, förutsatt att det går att förstora texten i mobilen. Det är

även bättre för brukaren att direkt kunna se det som dokumenteras istället för att vårdpersonalen ska bära med sig journalpärmerna nästa gång de ses och gå igenom vad som hände veckan innan. Detta reducerar kringtiden direkt genom att arbetsmomenten tar kortare tid och indirekt genom kvalitetssäkring enligt tidigare resonemang.

Som poängterades i resultatet finns det även en del nackdelar att väga mot dessa positiva aspekter. En del handlar om det fokus som en mobil enhet tar från vårdpersonalen istället för att brukaren får den uppmärksamheten, framförallt om en privat enhet används i tjänsten (Barkman & Björnhager, 2020). Även om det vårdpersonalen skriver på mobilen är relevant för besöket, kan det ses som ett frånvarande beteende från brukarens perspektiv. Därmed kan brukarens upplevda kvalitet av tjänsten försämrats trots att kringtiden reduceras. Här blir det viktigt att visa brukaren hur mobilen används i arbetet.

En annan återkommande nackdel med mobil dokumentation som tas upp av exempelvis enhetschefer i Örebro är att det kan vara svårt för mindre teknikvana att navigera och anteckna i mobilen. Här är det viktigt att de får en gedigen utbildning av applikationen, gärna över ett flertal tillfällen där fler och fler funktioner introduceras (Barkman & Björnhager, 2020). De bör även bli tilldelade enkla instruktioner i pappersformat som de kan bära med sig. Till ytterligare hjälp hade det varit bra för de som har svårt att skriva på de små knapparna, eller de med nedsatt syn, att få en surfplatta att föra anteckningar på med tillhörande tangentbord. Om inte annat, borde telefonen eller applikationen kunna tillhandahålla ett förstorat läge. Att skapa bättre arbetsvillkor tas upp i det åttonde globala målet (Svenska FN-förbundet, 2018). Detta är något som påverkas positivt av dessa hjälpmedel.

Trots att det kan vara svårt att hitta ett dokumenteringssystem på marknaden som uppfyller alla krav så är det viktigt att ha nämnda resonemang i åtanke. Förutsatt att leverantören av systemet är tillmötesgående och strävar efter att göra sina kunder nöjda kan flera av önskemålen uppfyllas med tiden.

### 5.1.5 Jämförelse av förändringsområden

Förändringsområdena är åtskilda och kan implementeras individuellt. Det kan däremot finnas samspelseffekter mellan dem som skulle kunna resultera i potentiella effektökningar vid en kombinerad implementering. Om applikationen för dokumentering är kopplad till ett ruttoptimeringsprogram blir det smidigare för vårdpersonalen att ha koll på sitt schema. Den dokumenterade tiden för uppgifterna kan även användas för att förbättra ruttoptimeringen. Om det märks i dokumentationen att olika uppgifter tar längre eller kortare tid kan schemat uppdateras i realtid. För att detta ska fungera behöver det finnas ett nära samarbete mellan de företag som tillhandahåller systemen för den mobila dokumentationen, respektive ruttoptimering. Detta skulle förenklas om det var samma företag som tillhandahöll båda systemen.

Det finns även potentiella fördelar med att implementera mobil dokumentation tillsammans med tillitsbaserad styrning. Det har påvisats att mobil dokumentation kvalitetssäkrar arbetet



och minskar behovet av att noggrant undersöka vad som faktiskt har utförts hos brukaren (Linköpings kommun, u.å). Genom att lägga över uppföljningen av det dagliga arbetet på tekniken krävs därför mindre detaljstyrning. Detta ligger i linje med tillitsbaserad styrning där fokus bör skifta bort från mått som inte är verkligt viktiga för verksamheten och med mindre fokus på detaljstyrning (Bringselius, 2017).

Något som visat sig viktigt i tidigare diskussion för ruttoptimeringsprojekt är betydelsen av stöd, ledarskap, kommunikation och utbildning. Detta ligger även i linje med det tillitsbaserade synsättet som bygger på dessa principer (Tillitsdelegation, 2019). En konsekvens är därför att verksamheter som präglas av tillit kan ha större chanser att lyckas med projekt som ruttoptimering, men även förändrade rutiner som mobil dokumentation. Tanken med ruttoptimering i denna kontext är inte att öka minutstyrningen i verksamheten vilket också ligger i linje med tillitsbaserad styrning.

Resultatet tyder på att förändringsområdena har skiftande potential till reducering av kringtid och de är dessutom olika tidskrävande att implementera. En tillitsbaserad styrning kan tänkas ha störst potential av de tre förändringsområdena eftersom minimering av detaljstyrning kan leda till kringtidsreducering i flera delar av verksamheten. Detta är dock inte säkert och det finns osäkerhet kring vilka effekter tillitsbaserad styrning kan få på verksamheten. För en implementering av tillitsbaserad styrning krävs även viss omorganisering i verksamheten. Detta gör att det är det förändringsområde som antagligen kommer att kräva mest arbete att genomföra eftersom det påverkar hela personalstyrkan och många nuvarande rutiner. Ruttoptimering bör ur ett organisatoriskt perspektiv inte vara lika krävande att implementera men kräver stor insats från enhetscheferna och planerarna. Insatsen innefattar val av rätt program, ställa om systemen och utbilda personalen vilket är en investering i både tid och pengar. Eftersom körtid är en av de största posterna i kringtiden, enligt planerarna och enhetscheferna, borde ruttoptimering vara det alternativ med näst störst potential till en reducering av kringtiden.

Slutligen kan implementering av mobil dokumentation vara det förändringsområde som troligen besitter lägst potential då den enbart eliminerar 15 minuter av kringtiden på ett direkt plan och indirekt är det osäkert hur mycket tid som går att spara. Det är däremot det enklaste förändringsområdet att implementera då det svåraste momentet är att utbilda vårdpersonalen i att använda ett lättanvänt system som kontaktpersonen på CGI poängterade. För både ruttoptimering och mobil dokumentation kan det vara svårt att övertyga personal om det nya programmet men att utbilda en hel personalstyrka jämfört med några planerare borde generellt sett vara det mer krävande alternativet. Tidigare projekt visar dock att det är svårt att lyckas med implementering av ruttoptimering, medan implementering av mobil dokumentation oftast är framgångsrikt. Vilken påverkan de tre förändringsområdena faktiskt kan få i praktiken är dock svårt att förutse. Det går därför inte heller att dra några definitiva slutsatser kring områdenas påverkan relativt varandra.

## 5.2 Metoddiskussion

Metodiken i arbetet utformades efter ett kvalitativt synsätt för att bilda ett helhetsperspektiv utifrån de studerade områdena. En del intervjuer och informationshämtning skulle under normala förhållanden kunna skett på plats i form av en fältstudie. Detta hade kunnat ge en djupare verksamhetsförståelse med andra verksamhetsnära analyser. Den ursprungliga tanken var också att använda databasen Kolada som ett jämförelsemått för att få en kompletterande kvantitativ analys. Under arbetets gång visade det sig dock att nyckeltal beräknas utifrån olika faktorer i olika kommuner, vilket försvårade en kvantitativ jämförelse och gjorde att en kvalitativ metod var bättre lämpad.

Den kvalitativa enkätundersökningen genomfördes för att få en indikation av vårdpersonalens allmänna uppfattning kring verksamheten. Att utföra en stor mängd intervjuer bland personalen, och sedan sammanställa intervjuerna, hade kunnat vara intressant för att öka möjligheten till följdfrågor och andra perspektiv. Dock gjordes inte detta då nyttan i förhållande till tidsåtgången inte ansågs tillräcklig.

I arbetet utfördes en litteraturgenomgång istället för en ren litteraturstudie. Därav granskades inte alla publikationer på området. Detta framförallt eftersom delar av de studerade områdena inte finns väldokumenterade i den akademiska litteraturen, möjligtvis med undantag för ruttoptimering inom hemtjänsten. Vidare innebär detta att det varit svårt att dra statistiskt säkra slutsatser inom området men litteraturgenomgången har däremot bidragit till att många intressanta perspektiv kunnat analyseras.

Det finns ett behov av framtida forskning inom området. En större och bredare studie med mer fokus på kvantitativa data kan medföra säkrare slutsatser av implementering och effekt av de förändringsområden som nämnts. Exempelvis hade det varit intressant med en framtida undersökning innehållande ett konkret exempel för ruttoptimering baserat på kommunen och dess data. Hemtjänsten ser olika ut inom olika kommuner och denna rapport ämnade att analysera kringtiden i Östra Göinge kommun. Förutsättningar kan se annorlunda ut i andra kommuner, vilket också kan analyseras vidare.

## 6. Slutsatser

I kartläggningen framkom det att kringtiden utgör en stor del av den totala tiden i Östra Göinges verksamhet. Utifrån detta specificerades de fem största posterna av kringtid vilka var planering, körtid, förberedelser, möten samt dokumentation. Det kunde även konstateras att ekonomin i stor utsträckning påverkas av kringtiden. I arbetet har ingen inbördes ordning mellan posterna tagits fram och för att kunna gå djupare in på storleken av dessa krävs vidare undersökningar med kvantitativa metoder.

Arbetet har konstaterat att samtliga förändringsområden som arbetet har utgått från har potential att, i varierande omfattning, reducera kringtiden i verksamheten ur ett organisatoriskt eller tekniskt perspektiv. Förändringsområdet som visar på störst potential är tillitsbaserad styrning följt av ruttoptimering men kräver större resurser för implementering. Mobil dokumentation uppvisar minst potential men är mer fördelaktig sett ur ett implementeringsperspektiv då det inte kräver ett lika omfattande förändringsarbete. Detta kan göras på ett hållbart sätt utan att det påverkar verksamhetens kvalitet. Ruttoptimering minskar kringtiden genom att minimera de körsträckor och körtider som finns inom hemtjänsten, vilket utgör en av de största posterna i kringtiden för Östra Göinge kommun. Tillitsbaserad styrning har potential för reduktion av kringtid eftersom det är en modell för effektivisering av hela verksamheten. Den mobila dokumentationens påverkan kan observeras direkt då viss dokumenteringstid elimineras samt indirekt genom kvalitetsförbättringar i arbetet. Det kan även finnas ett visst samspel mellan de olika förändringsområdena och om två eller fler implementeras tillsammans kan det leda till att den totala reduktionen överstiger summan av de enskilda.

För en lyckad implementering av ruttoptimering eller mobil dokumentation i hemtjänsten krävs att systemen väljs med omsorg och att personalen får utbildning i de nya systemen. Det har påvisats att ruttoptimeringsprojekt kräver engagerat ledarskap med fokus på kommunikation och stöd för att lyckas. Detta speglas även i arbetet med tillitsbaserad styrning som kräver ett stort engagemang från hela verksamheten.

# Referenslista

- Alexius, S., & Sardiello, T. (2018). *Förpliktigande samspel som vardagsrutin -en fallstudie av Borlänge kommun* (SOU 2018:38).  
<https://www.regeringen.se/49d62e/contentassets/0aa3c27a6cee4f78830cd1f56844b087/styra-och-leda-med-tillit.-forskning-och-praktik-sou-201838.pdf>
- Barkman, L., & Björnhager, S. (2020). *Planering för en effektiv hemtjänst - En fallstudie om kapacitetsplanering och schemaläggning inom Hemtjänsten i Kungsbacka Kommun*.  
[https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/65420/1/gupea\\_2077\\_65420\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/65420/1/gupea_2077_65420_1.pdf)
- Blusi, M., & Swan, Å. (2013). *Hemtjänst-införandet av ett nytt arbetssätt med kunden i centrum: Ett arbetssätt baserat på kunskap, kundernas behov och syftet med verksamheten*.  
<https://www.fouvasternorrland.se/hemtjnstinfrandearbetssatt.html>
- Bringselius, L. (2017). *Tillitsbaserad styrning och ledning: Ett ramverk* (2 uppl.) (Samtal om tillit i styrning) Tillitsdelegationen.  
[https://portal.research.lu.se/portal/files/35941881/Rapport\\_Tillitsdelegationen\\_2017\\_2\\_upplaga\\_2.pdf](https://portal.research.lu.se/portal/files/35941881/Rapport_Tillitsdelegationen_2017_2_upplaga_2.pdf)
- Bringselius, L. (2018a). *Vad har vi lärt oss om att styra och leda med tillit?* (SOU 2018:38).  
<https://www.regeringen.se/49d62e/contentassets/0aa3c27a6cee4f78830cd1f56844b087/styra-och-leda-med-tillit.-forskning-och-praktik-sou-201838.pdf>
- Bringselius, L. (2018b). *Vad är tillitsbaserad styrning och ledning?* (SOU 2018:38).  
<https://www.regeringen.se/49d62e/contentassets/0aa3c27a6cee4f78830cd1f56844b087/styra-och-leda-med-tillit.-forskning-och-praktik-sou-201838.pdf>
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.
- Caric, T., Galić, A., Fosin, J., Gold, H., & Reinholz, A. (2008). *A Modelling and Optimization Framework for Real-World Vehicle Routing Problems*.  
<https://www.semanticscholar.org/paper/A-Modelling-and-Optimization-Framework-for-Vehicle-Caric-Gali%C4%87/608c100ce57ad2ac4df4b6f2a2bc1026b3cdbe81#references>
- Dantzig, G., & Ramser, J. (1959). *The Truck Dispatching Problem*. *Management Science*, 6, 80-91.  
<http://www.jstor.org/stable/2627477>
- Ekman, A. K. (2020). Fortfarande orimliga körtider inom hemtjänsten. Norra Halland. Hämtad 2021-03-24 från: <https://norrahalland.se/fortfarande-orimliga-kortider-inom-hemtjansten/>

- Elmersjö, M., & Sundin, E. (2018). *Värdeskapande med brukarperspektiv, delegering och samverkan i hemtjänst—en fallstudie av Sundsvalls kommun* (SOU 2018:38).  
<https://www.regeringen.se/49d62e/contentassets/0aa3c27a6cee4f78830cd1f56844b087/styra-och-leda-med-tillit.-forskning-och-praktik-sou-201838.pdf>
- Eriksson, L. T., & Wiedersheim-Paul, F. (2008). *Rapportboken*. Liber.
- EY Sverige. (2018). *Kungsbacka kommun - Förstudie avseende bemanningsplanering och personalkontinuitet inom hemtjänsten*. [https://www.kungsbacka.se/globalassets/kommun-och-politik/dokument/mal-och-resultat/revisionsrapporter/revisionsrapporter-2018/kba-kommun---forstudie-av-bemanningsplanering-hemtjanst\\_slutlig.pdf](https://www.kungsbacka.se/globalassets/kommun-och-politik/dokument/mal-och-resultat/revisionsrapporter/revisionsrapporter-2018/kba-kommun---forstudie-av-bemanningsplanering-hemtjanst_slutlig.pdf)
- Finansdepartementet. (2016). *Tillit i styrningen*. (Dir. 2016:51).  
<https://www.regeringen.se/rattsligadokument/kommittedirektiv/2016/06/dir.-201651/>
- Gislaveds kommun. (2020). *När ord blir handling - tillsammans skapar vi en utmärkt verksamhet!*
- Göteborgs Stad. (2014). *Förändrat arbetssätt och styrsystem inom hemtjänsten för att utveckla Göteborgsmodellen för ökat självbestämmande*.  
[Förändrat arbetssätt och styrsystem inom hemtjänsten för att utveckla Göteborgsmodellen för ökat självbestämmande - PDF Free Download](#)
- Göteborgsregionen. (2009). *Projekt hemtjänstetimmen - en modell för beräkning av ersättning till externa leverantörer i ett valfrihetssystem*. <https://docplayer.se/1808866-Projekt-hemtjansttimmen-en-modell-for-berakning-av-ersattning-till-externa-leverantorer-i-ett-valfrihetssystem.html>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2).  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Halmstads Kommun. (2020). *Verksamhetsplan 2020-2022*.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1).  
<https://doi.org/10.1111/J.1467-9299.1991.TB00779.X>
- IVO. (u.å.). *Hemtjänst (SoL)*. Hämtad 2021-02-12 från:  
<https://www.ivo.se/tillstand/sol-och-lss-tillstand/hemtjanst/>
- Klippans Kommun. (2019). *Årsredovisning 2018*.  
<https://www.klippan.se/download/18.4524848d169f988a270c356/1558436000517/%C3%85r-sredovisning+2018.pdf>

- Kolada. (2021). *Nyckeltal kostnader och brukartid Östra Göinge kommuns hemtjänst*. RKA. Hämtad 2021-03-08 från: <https://www.kolada.se/verktyg/fri-sokning/>
- Kommunallagen*. (SFS: 2017:725). Finansdepartementet K. [https://riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/kommunallag-2017725\\_sfs-2017-725](https://riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/kommunallag-2017725_sfs-2017-725)
- Lagen om valfrihetssystem* (SFS: 2008:962). Finansdepartementet OU. [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2008962-om-valfrihetssystem\\_sfs-2008-962](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2008962-om-valfrihetssystem_sfs-2008-962)
- Lantz, B. (2018). *Linjär programmering – för industriell ekonomi*. (2 uppl.). Studentlitteratur.
- Lindgren, J., & Lindbäck, S. Å. (2020). "Egentligen ska det vara säkert om vi alla läser vad som ska göras" - Kvalitetssäkring i det praktiska arbetet med äldre. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1433571/FULLTEXT01.pdf>
- Linköpings kommun. (u.å). *MAIVOR - mobila arbetssätt i vård och omsorg*. <https://www.linkoping.se/contentassets/f31e0889babc40e88ef01b29edbcd98/maivor-presentation.pdf?49ca94>
- Lundberg, E., & Ordonez Asenjo, C. (2011). En studie om effektivitet inom hemtjänsten. Stockholms universitet, Företagsekonomiska institutionen. <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:784523/FULLTEXT02.pdf>
- Lundén, M. (2020). *Kvalitativa metoder*. [https://canvas.gu.se/courses/31832/files/2907245/download?download\\_frd=1](https://canvas.gu.se/courses/31832/files/2907245/download?download_frd=1)
- Målvqvist, I., Andersson, M., Hejninger, T., Johansson, U., Bjurström, E., & Åborg, C. (2014). *Att skapa förutsättningar för en hållbar hemtjänst*. <https://www.afaforsakring.se/forskning/projektkatalog/DownloadReport/1667/>
- Nationalencyklopedin. (u.å.). *hemtjänst*. hämtad 2021-05-10 från: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/hemtjanst>
- Nordqvist, F. (2019). *Den kommunala styrkedjan utifrån ett tillitsperspektiv*. [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/60459/1/gupea\\_2077\\_60459\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/60459/1/gupea_2077_60459_1.pdf)
- Nyhlén, J., Reuter, M., & Qvist, M. (2020). *Yttrande över Tillitsdelegationens betänkanden "Med tillit följer bättre resultat- tillitsbaserad styrning och ledning i staten SOU(2019:43)"*. [https://www.statsvet.su.se/polopoly\\_fs/1.498806.1589187248!/menu/standard/file/Yttrande%20Med%20tillit%20f%C3%B6lj%20b%C3%A4ttre%20resultat%20SOU%202019.43%20SU%20FV-0407-20.pdf](https://www.statsvet.su.se/polopoly_fs/1.498806.1589187248!/menu/standard/file/Yttrande%20Med%20tillit%20f%C3%B6lj%20b%C3%A4ttre%20resultat%20SOU%202019.43%20SU%20FV-0407-20.pdf)

- RKA. (2015). *Koll på hemtjänsten? En handledning för analys av kommunens hemtjänstkostnader*.  
<https://skr.se/download/18.16f404af1773f47655a20264/1612887010052/RKA-koll-pa-hemtjansten-2015.pdf>
- Rooth, C., & Dahlstrand, J. (2018). *Är det IT vi jobbar med?*  
<https://www.divaportal.org/smash/get/diva2:1304227/FULLTEXT01.pdf>
- Socialstyrelsen (2013). *Ställa krav på kvalitet och följa upp - en vägledning för upphandling av vård och omsorg för äldre*.  
<https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/vagledning/2013-1-6.pdf>
- Socialtjänstlag*. (SFS: 2001:453). Socialdepartementet.  
[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/socialtjanstlag-2001453\\_sfs-2001-453](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/socialtjanstlag-2001453_sfs-2001-453)
- Sundsvalls kommun. (2021). *Skönsmomodellen*. Hämtad 2021-03-30 från:  
<https://sundsvall.se/omsorg-och-hjalp/skonsmomodellen/>
- Svenska FN-förbundet. (2018). *Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling - Ett informationsmaterial från Svenska FN-förbundet*. [https://fn.se/wp-content/uploads/2018/10/Infomaterial\\_Agenda3030\\_komprimerad.pdf](https://fn.se/wp-content/uploads/2018/10/Infomaterial_Agenda3030_komprimerad.pdf)
- Sveriges Radio. (2014). *Skönsmomodellen till Danmark*. Hämtad 2021-05-02 från:  
<https://sverigesradio.se/artikel/6000145>
- Tillitsdelegationen. (2017). *Jakten på den perfekta ersättningsmodellen - Vad händer med medarbetarnas handlingsutrymme?* (SOU 2017:56).  
[https://www.regeringen.se/49d73b/contentassets/24c0969c23664ab1ae15ee36501d4982/sou\\_2017\\_56\\_webb.pdf](https://www.regeringen.se/49d73b/contentassets/24c0969c23664ab1ae15ee36501d4982/sou_2017_56_webb.pdf)
- Tillitsdelegationen. (2018). *Med tillit växer handlingsutrymmet - tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn* (SOU 2018:47).  
<https://www.regeringen.se/49d37c/contentassets/1705dea13e1845d999ce29016897a1ce/med-tillit-vaxer-handlingsutrymmet--tillitsbaserad-styrning-och-ledning-av-valfardssektorn-sou-201847.pdf>
- Tillitsdelegationen. (2019). *Med tillit följer bättre resultat - tillitsbaserad styrning och ledning i staten* (SOU 2019:43)  
<https://www.regeringen.se/4ad5c9/contentassets/792a8511629447d8abf5aa2520161631/med-tillit-foljer-battre-resultat--tillitsbaserad-styrning-och-ledning-i-staten-sou-201943.pdf>

- Trafikverket. (2011). *Bättre tjänsteresor i Orust – BKT uppföljning 2010*.  
[http://ecen.se/onewebmedia/2011\\_096\\_bättre\\_tjänsteresor\\_i\\_orust.pdf](http://ecen.se/onewebmedia/2011_096_bättre_tjänsteresor_i_orust.pdf)
- Vägverket. (2007a). *Kravspecifikation för ruttoptimering*.  
[https://trafikverket.ineko.se/Files/sv-SE/10568/RelatedFiles/2007\\_59\\_kravspecifikation\\_for\\_ruttoptimering.pdf](https://trafikverket.ineko.se/Files/sv-SE/10568/RelatedFiles/2007_59_kravspecifikation_for_ruttoptimering.pdf)
- Vägverket. (2007b). *Pilotprojekt kommunal reserevision*.  
[https://trafikverket.ineko.se/Files/sv-SE/10567/RelatedFiles/2007\\_58\\_pilotprojekt\\_kommunal\\_reserevision\\_slutrapport.pdf](https://trafikverket.ineko.se/Files/sv-SE/10567/RelatedFiles/2007_58_pilotprojekt_kommunal_reserevision_slutrapport.pdf)
- Vanguard Metoden. (u.å.). *Tillitsbaserat ledarskap*. Hämtad 2021-05-02 från:  
<https://vanguardmetoden.se/tillitsbaserat-ledarskap/>
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur.
- Östra Göinge. (2018). *Verksamhetsrapport 2018*
- Östra Göinge. (2019). *Verksamhetsrapport 2019*
- Östra Göinge. (2020a). *Om Kommunen*. Hämtad 2021-02-04 från:  
<https://www.ostragoinge.se/kommun/om-ostra-goinge/>
- Östra Göinge. (2020b). *Verksamhetsrapport 2020*.
- Östra Göinge. (2021). *Presentation av hemtjänstutförare*.  
<https://www.ostragoinge.se/wp-content/uploads/2015/09/presentation-hemtjanst-egen-regi-2.pdf>
- Östra Göinge. (u.å.). *Hälsa och Omsorg*.  
<https://www.ostragoinge.se/wp-content/uploads/2013/01/vard-och-omsorgsbroschyr-2020.pdf>



# Bilagor

## Bilaga 1 - Intervjuer från studien av förutsättningar inom hemtjänsten i Östra Göinge

### Gruppintervju med enhetschefer

**Intervjuare:** Carl Svedberg & Viktor Lidman.

**Respondenter:** Enhetschefer i hemtjänsten i Östra Göinge kommun.

**Tid:** 1 timme

#### Introduktion

- Presentation av oss och presentation av respondenterna.
- Upplägget för intervjun: Introduktion, tankar kring arbetet, allmänt om er verksamhet, utvecklingsområden och arbete med dessa, data, framåtblick.
- Genomgång av formalia för intervjun.
- Förklaring av vad kandidatarbetet innebär.
- Vad har ni för tankar kring arbetet? Vad har ni för förväntningar på arbetet?

#### Allmänt om verksamheten

- Östra Göinge är en glesbygdskommun med flera olika små byar. Berätta lite om strukturen för hemtjänsten i Östra Göinge utifrån detta!
- Hur har ni lagt upp det rent organisatoriskt mellan de fem huvudorterna?
- Hur ser er personalorganisation ut? Vad är era tankar kring nuvarande upplägg?
- Hur ser personalstyrkan ut? Ålder och erfarenhet?
- Hur är hemtjänsten kopplad till de andra delarna i hälsa och omsorg?

#### Utvecklingsområden

- Det är tydligt utifrån verksamhetsredovisningar att verksamheten har ökade kostnader. Vad är de största orsakerna till kostnadsökningen?
- Kringtid
  - Kringtid verkar definieras lite olika från kommun till kommun. Hur definierar ni begreppet kringtid?
  - Ni har uttryckt att nyckeltalet kringtid är för högt, menar ni i jämförelse med andra kommuner eller utefter era egna mål?
  - Vilka är de största posterna i kringtiden enligt er uppfattning?
  - Hur räknar ni på kringtid? Sensorer, registreringssystem eller annat?
  - Har ni identifierat var i verksamheten "onödig" kringtid finns?

### **Utvecklingsarbeten**

- Hur ser er strategi ut för att sänka kostnaderna inom verksamheten?
- Utifrån det utvecklingsområden vi lyft om kringtid, vad har ni för förbättringsarbete kopplat till det i dagsläget?

### **Data**

- Vill ni berätta lite mer om ert interna system?
- Varifrån kommer datan som finns publicerad på verktyget Kolada?

### **Framöver**

- Möjlighet till enskilda intervjuer med er enhetschefer?
- Finns det möjlighet till intervjuer med planerare?
- Det hade varit intressant att genomföra en enkät med personalen. Vad tror ni om det?

# Gruppintervju med planerare

**Intervjuare:** Carl Svedberg & Erik Waldstam.

**Respondenter:** Planerare i hemtjänsten i Östra Göinge kommun.

**Tid:** 1 timme

## Introduktion

- Presentation av oss och presentation av respondenterna.
- Upplägget för intervjun: Introduktion, tankar kring arbetet, allmänt om er verksamhet, utvecklingsområden och arbete med dessa, data, framåtblick.
- Genomgång av formalia för intervjun.
- Förklaring av vad kandidatarbetet innebär.

## Allmänt om verksamheten

- Östra Göinge är en glesbygdskommun med flera olika små byar. Berätta lite om strukturen för hemtjänsten i Östra Göinge utifrån detta!
- Hur har ni lagt upp det rent organisatoriskt mellan de fem huvudorterna?
- Var i organisationsstrukturen finns ni? Sitter ni planerare tillsammans i Broby eller är ni utspridda på de olika orterna?
- Hur delaktiga är ni planerare i verksamhetens morgonmöten? Vad är syftet med den stunden?

## Arbetsuppgifter som planerare

- Hur ser arbetsuppgifterna för er som planerare ut?
- Hur mycket tid lägger ni på varje uppgift? Vad prioriterar ni?
- Vilka program eller verktyg använder ni vid planeringen i dagsläget? Använder ni er av TES i planeringen eller annat program?
- Förstod på enhetscheferna att ni kan kopiera planering av morgon och kvällsarbete men behöver också vara ganska flexibla i er planering med tanke på sjukdom och nya förutsättningar. Stämmer det?
- Hur går ni tillväga för att omplanera ifall det sker en förändring hos en brukare eller i en rutt?
- Har ni en tidsbuffert för er själva att planera om och i schemat för att det ska tillåtas omplanering?

## Planeringsverktyg

- Vill ni berätta lite mer om era interna system och verktyg?
  - Vad är det för sorts system, samlar man in data direkt i systemet eller används det bara för datasammanställning? Hur fungerar i så fall datainsamlingen?
  - Vad är dess användningsområden?
  - Vilka delar av TES använder verksamheten?
  - Använder ni er av TES planeringsapp?

- Kollar ni på dokumentationen som personalen skriver? Vad dokumenterar de? Agerar ni utefter den på något sätt?
- Ruttoptimering
  - När ni planerar; Vilken hänsyn tas till brukarens geografiska position?
  - Använder ni er av något verktyg för att optimera rutterna och uppnå kortast möjliga tidsåtgång för personalen?
  - Hur tar ni hänsyn till raster för personalen i er planering? Hur lång rast får de och hur lång tid får personalen att köra till lokalen?

### **Utvecklingsområde**

- Kringtid
  - Kringtid verkar definieras lite olika från kommun till kommun. Hur definierar ni begreppet kringtid?
  - Vilka är de största posterna i kringtiden enligt er uppfattning?
  - Har ni identifierat var i verksamheten “onödig” kringtid finns?
- - Dokumentation som förs in på eftermiddagen har vi förstått blir något av en flaskhals. Tar ni hänsyn till det i er planering på något sätt?

### **Utvecklingsarbeten**

- Utifrån det utvecklingsområden vi lyft om kringtid, vad har ni för förbättringsarbete kopplat till det i dagsläget?

## Uppföljningsintervju med enhetschef

**Intervjuare:** Carl Strand, Erik Waldstam & Sar Appel Jonsson.

**Respondenter:** En av enhetscheferna i hemtjänsten i Östra Göinge kommun.

**Tid:** 1 timme

### Verksamhetsfrågor

- Hur många är ni i personalstyrkan och vad är antalet brukare?
- Var ligger personallokalerna?
- Hur fungerar uppdelningen av området utifrån socknarna och varför är det så?
- Kan det vara relevant att ändra den geografiska uppdelningen för kortare rutter?
- Berätta lite mer om fordonsflottan! Använder ni er av cyklar på kortare sträckor? Problem med bilarna?
- Intäkterna styrs av politiker medan ni i verksamheten bara kan påverka kostnaderna, har vi förstått detta rätt?
- När ni går med underskott i hemtjänsten, hur fungerar det när ni får extra tillskott? Är budgeten rimlig jämfört med andra kommuner?

### Kringtid

- Räknas sjukfrånvaro in i kringtiden?
- Visst ingår både er, chefers och planerarnas arbetstid i kringtid?
- Vad är skillnaden mellan fördelad tid, utförd tid och beviljad tid?
- Vad leder en sänkning i kringtid till?
  - Gör kringtiden att brukarna får mindre vårdande tid än vad de borde få?
  - Om kringtiden sänks, kommer mer tid gå till brukare och kommer det i så fall öka intäkterna?
  - Kommer det enbart att minska kostnaderna om man minskar kringtiden?
- Den timmen som planerarna får för att upprätta den initiala planeringen för brukaren, hur är den betald?

### Dokumentation

- Vilka system används till vad, ex. används TES för att anteckna i slutet av dagen eller annat system? Kan TES användas för dokumentation etc?
- Utför personalen några andra administrativa uppgifter utöver dokumentation?
- Vem är det som skriver genomförandeplanen? Biståndshandläggare, planerare eller ni?

### Ruttplanering

- Planerarna var inte övertygade om att använda ruttoptimering. Hur ställer du dig till ruttoptimering?
- Har ni prövat ruttoptimering tidigare?

## **Tillitsbaserat**

- Har ni fått tillgång till tillitsstyrningsrapporten?
  - Vad innehåller den?
  - Kan vi få tillgång till den?

# Bilaga 2 - Enkätundersökning från studien av förutsättningar inom hemtjänsten i Östra Göinge

**Respondenter:** Vårdpersonalen i Östra Göinges hemtjänst

**Svarsfrekvens:** 27 svar

## Allmänt

- Vad är din ålder?
  - Svartalternativ: "Under 20", "20 till 35", "36 till 50", "över 50", "Vill inte uppge"
- Hur trivs du med ditt arbete?
  - Svartalternativ: 5-gradig skala från ,1 "Inte alls" till 5, "Mycket bra"
- Hur ofta känner du dig stressad på arbetsplatsen?
  - Svartalternativ: 5-gradig skala från ,1 "Aldrig" till 5, "Ofta"

## Kringtid

- Anser du att mer tid än nödvändigt går till annat än att vara hos brukare? Fyll i de alternativ som du tycker stämmer
  - Svartalternativ:
  - "Nej, jag tycker att all tid som inte är hos brukare behövs i arbetet"
  - "Ja, jag tycker att för mycket tid går till transport"
  - "Ja, jag tycker att för mycket tid går till dokumentation"
  - "Ja, jag tycker att för mycket tid går till förberedelser i början av dagen"
  - "Ja, jag tycker att för mycket tid går till avrapportering i slutet av dagen"
  - "Ja, jag tycker att för mycket tid går till annan administration"
  - "Ja, jag tycker att för mycket tid går till andra aktiviteter som inte passar in med ovanstående alternativ"
- Motivera gärna dina svar från föregående fråga här och/eller nämn andra situationer som tar onödig tid i arbetet:
  - Svartalternativ: fri textruta
- Uppskattningsvis, hur mycket tid (i minuter) lägger du på administrativa uppgifter under en normal arbetsdag?
  - Svartalternativ: "0-15", "16-30", "31-45", "46-60", "61-90", ">90"

## Dokumentation

- Antecknar du avvikelser direkt hos brukarna under dagen?
  - Svartalternativ: 5-gradig skala från ,1 "Aldrig" till 5, "Alltid"
- Om du antecknar direkt hos brukare, hur gör du det (ex. anteckningsblock, mobilen m.m.)?
  - Svartalternativ: fri textruta

### **Problem i verksamheten och utvecklingsområden**

- Vad tycker du är de största problemen i verksamheten och varför?
  - Svartalernativ: fri textruta
- Vad för möjligheter till förbättring ser du i verksamheten?
  - Svartalernativ: fri textruta

*“Ta ställning till hur väl du tycker att följande tre påståenden stämmer för dig:”*

- “Jag kan vara med och påverka verksamheten”
  - Svartalernativ: 5-gradig skala från ,1 “Stämmer inte alls ” till 5, “Stämmer helt”
- "Mina chefer lyssnar på mina åsikter"
  - Svartalernativ: 5-gradig skala från ,1 “Stämmer inte alls ” till 5, “Stämmer helt”
- "Jag är öppen för förändring i verksamheten, såsom nya system och rutiner"
  - Svartalernativ: 5-gradig skala från ,1 “Stämmer inte alls ” till 5, “Stämmer helt”

### **Annat**

- Övrig information
  - Svartalernativ: Textruta



# Bilaga 3 - Intervjuer från studien av potentiella förändringsområden

## Intervju med Gislaved

**Intervjuare:** Jacob Svensson & Viktor Lidman.

**Respondenter:** Enhetschef i hemtjänsten i Gislaveds kommun.

**Tid:** 1 timme

### Introduktion

- Presentation av oss och presentation av respondenterna.
- Genomgång av formalia för intervjun.
- Förklaring av vad kandidatarbetet innebär.

### Allmänt om verksamheten

- Hur ser strukturen i hemtjänsten i Gislaved ut?

### Kringtid

- Kringtid, är det något ni har/har haft problem med?
- Kringtid verkar definieras lite olika från kommun till kommun. Hur definierar ni begreppet kringtid?
- Vilka är de största posterna i kringtiden enligt er uppfattning?
- Anser ni att ni har onödig kringtid?

### Tillitsbaserad styrning

- Varför valde ni att övergå till tillitsbaserad styrning?
  - När påbörjades arbetet i hemtjänsten?
  - Fanns det problem i verksamheten som ni tänkte lösa med hjälp av tillitsbaserad styrning?
  - Vad arbetade ni med för arbetssätt innan ?
- Hur har utvecklingsarbetet sett ut kopplat till tillitsbaserad styrning?
  - Hur har tanken gått vid implementeringen?
  - Hur utfördes själva implementeringen?
  - Vad krävdes från den resterande organisationen (politiker m.m.) för att förändringen skulle vara möjlig?
  - Hur mottogs det av de anställda?
  - Hur har verksamheten förändrats?
  - Har arbetet kring tillitsbaserat kantas av problem eller varit smärtfritt?
- Vad har arbetet fått för effekter på verksamheten?
  - Har problemen i verksamheten förändrats?
  - Hur har den vardagliga verksamheten förändrats av detta?
  - Har det fått någon påverkan för personalen?
  - Har det fått någon påverkan på ledning och planering?

- Har det fått någon påverkan på effektiviteten i verksamheten/ kringtiden?
- Har det fått någon påverkan för brukarna?
- Har det fått någon påverkan på ekonomin?
- Har det fått någon påverkan på kringtiden?
- Vad har det fått för negativa effekter?

### **System och dokumentation**

- Vill ni berätta lite mer om era interna system?
- Görs dokumentationen direkt hos brukare eller på plats i personallokalerna?
- Hur ser er dokumentationsstrategi ut?

### **Ruttoptimering**

- Använder ni ruttoptimering?
  - Hur länge har ni haft det?
  - Vilken tjänst använder ni er av?
  - Har det fungerat bra?
  - Hur mycket tid läggs på planering jämfört med ruttoptimering?

## Intervju med CGI

**Intervjuare:** Erik Waldstam

**Respondenter:** Representant från CGI

**Tid:** 1 timme

### **Hur fungerar Treservas mobildokumentation?**

- Förs de dokumentationer man utför direkt in i journalen?
- Vad finns det för funktioner i appen?
- Behöver man logga in varje gång man öppnar appen?

### **Vad tycker kunderna om Treserva i mobilen?**

- Har det varit lätt att implementera appen i kundernas verksamhet?
- Vad anser kunderna är det bästa med appen?
- Vad anser kunderna att det går att förbättra med appen?
  - vad anser ni?

**Har ni någon data på hur mycket era kunder har kunnat spara i kringtid när de har gått över till ert mobila system?**



**CHALMERS**