

Styrning av hemtjänsten – Tidsstyrning, kvalitet och arbetsmiljö

**Bilaga 2. Resultat från enkäter om
hemtjänstutförares och hemtjänstpersonalens
möjligheter att påverka utförandet**

Uppdraget till utföraren – innehåll och styrning

Nämnden som ansvarar för äldreomsorg har möjlighet att utforma uppdraget till hemtjänstutförarna mer eller mindre detaljerat. Här redovisar vi myndighetschefernas svar på frågor om vad uppdragen innehåller och hur uppdragen styr utförarna.

Total tid som ska utföras

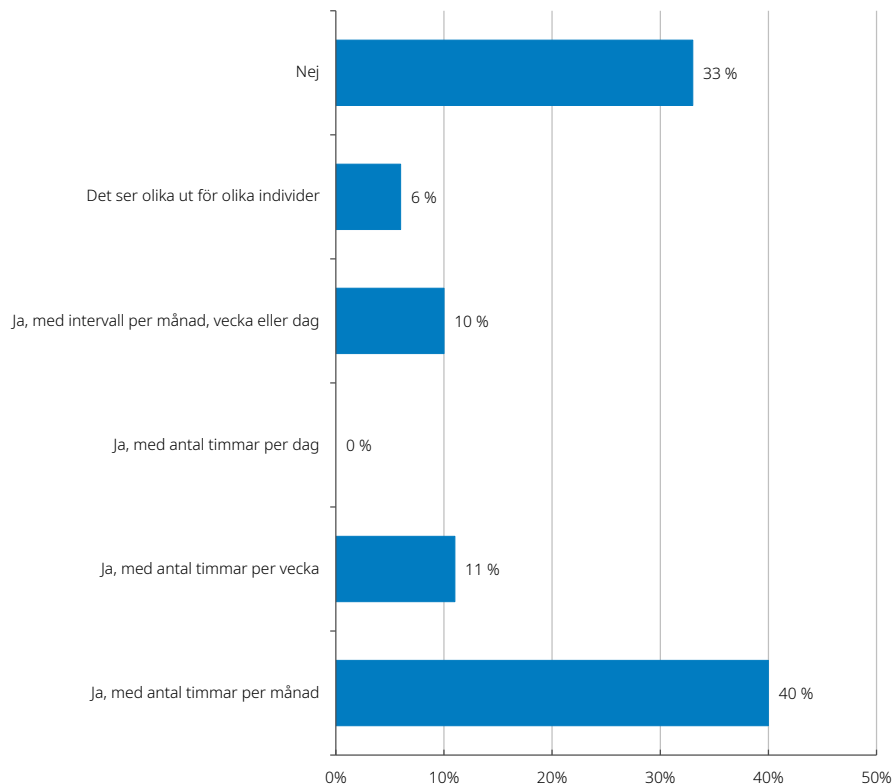
I 33 procent av kommunerna styrs inte hur mycket tid som totalt ska utföras. Där innehåller uppdragen ingen angivelse om total tid. I en lika stor andel av kommunerna, 33 procent, är utförarna starkt styrda när det gäller hur mycket total tid som ska utföras. Utförarna har fått ett uppdrag som anger hur mycket tid som totalt ska utföras och tiden ska följas så exakt som möjligt.¹

Sammantaget anger 61 procent av kommunerna total tid som ska utföras men det varierar om angivelsen för total tid är starkt styrande eller flexibel. Det vanligaste är dock att den angivna totala tiden ska följas exakt. Utförare i 12 procent av alla kommunerna har ett uppdrag som anger total tid men den behöver inte följas exakt. Kommuner som anger tid gör det i de flesta fall genom antal timmar som ska utföras per månad.²

¹ Så här ser beräkningen av andelar ut: 33 procent av kommunerna anger inte total tid. 61 procent av kommunerna anger total tid. 6 procent svarar att det ser olika ut för olika individer. I 61 procent av 88 kommuner, dvs i 54 anges total tid anger total tid. I 54 procent av dessa 54 kommuner, dvs i 30 kommuner, ska den angivna totala tiden följas så exakt som möjligt. 30 av 88 kommuner är 33 procent, alltså 33 procent av alla kommuner anger i uppdraget total tid och den ska följas exakt. 12 procent anger total tid men den behöver inte följas exakt, 16 procent anger total tid men har svarat att varken bra eller dåligt på frågan om den ska följas exakt, 6 procent svarar att det ser olika ut för olika individer. $33 + 12 + 16 + 33 + 6 = 100$ procent.

Diagram 1: Anger ni i uppdraget hur mycket total tid som ska utföras?

Svar från myndighetschefer



(n=88)

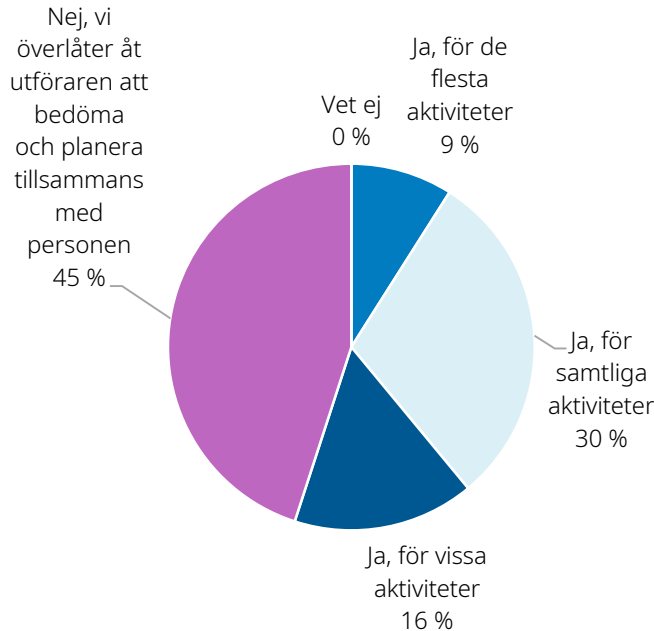
Källa: Enkät om hemtjänstutförarens möjligheter att påverka utförandet av hemtjänstinsatser

Hur lång tid enskilda aktiviteter ska ta

Mer än hälften, 54 procent, av kommunerna anger i uppdraget hur lång tid enskilda aktiviteter ska ta, för alla eller en del av aktiviteterna. Det varierar dock om den tid som anges ska följas exakt eller om den ska ses som vägledande. I knappt hälften, 45 procent, av kommunerna anges inte tid för enskilda aktiviteter. Där det upp till utföraren att bedöma och planera hur lång tid enskilda aktiviteter tar tillsammans med personen.

Diagram 2: Anger ni i uppdraget hur lång tid enskilda aktiviteter ska ta?

Svar från myndighetschefer



(n=88) Med aktiviteter menar vi till exempel stöd vid dusch, på- och avklädning, hjälp vid förflyttningar, städning, matlagning eller tvätt.

Källa: Enkät om hemtjänstutförarens möjligheter att påverka utförandet av hemtjänstinsatser

Tiden ska följas exakt i en del kommuner

Utförarna i 24 procent av alla kommuner har ett uppdrag som anger tid för hur lång tid enskilda aktiviteter ska ta och den ska följas så exakt som möjligt. Det är innebörden av att utförarna i 44 procent av de kommuner som anger tid för enskilda aktiviteter ska följa tidsangivelsen så exakt som möjligt, vilket framgår av tabell 1 nedan. Utförarna i 15 procent av kommunerna har ett uppdrag som anger tid för enskilda aktiviteter men den behöver inte följas exakt. Det är innebörden av att i 27 procent av de kommuner som anger tid för enskilda aktiviteter behöver utförarna inte följa den exakt, vilket också framgår av diagrammet nedan.³

Tiden kan inte användas för annat i en del kommuner

Den tid som anges för en enskild aktivitet kan inte användas till andra aktiviteter, utifrån personens behov och önskemål i 15 procent av

³ Uträkningen ser ut så här: 44 procent av 48 kommuner är 21 kommuner. 21 av 88 är 24 procent. 27 procent av 48 kommuner är 13 kommuner. 13 av 88 är 15 procent.

kommunerna. Det är innebörden av att utförarna i 27 procent av de kommuner som anger tid för enskilda aktiviteter inte kan använda tiden för annat, vilket framgår av diagrammet nedan.⁴ Utförarna i 29 procent av alla kommuner har ett mer flexibelt uppdrag som visserligen anger tid för enskilda aktiviteter men tiden kan användas till annat, utifrån personens behov och önskemål.⁵

Tabell 1: Hur väl stämmer påståendet?

Andel (procent) av myndighetscheferna som valt respektive svarsalternativ. Frågan är ställd till myndighetschefer i de 48 kommuner som svarat att de anger tid för enskilda aktiviteter i uppdraget.

	Bra	Dåligt	Varken bra eller dåligt	Vet inte	Totalt
Den angivna tiden för en aktivitet ska följas så exakt som möjligt	44	27	29	0	100
Den angivna tiden för en enskild aktivitet är vägledande men kan användas för andra aktiviteter hos personen utifrån dennes behov och önskemål	54	27	15	4	100

n=48, dvs 55 procent av 88 kommuner.

Källa: Enkät om hemtjänstutförares möjligheter att påverka utförandet av hemtjänstinsatser

De flesta använder tidsschabloner

Tiden för enskilda aktiviteter fastställs genom schabloner i 64 procent av kommunerna som anger tid för enskilda aktiviteter. Tidsåtgången fastställs utifrån hur lång tid aktiviteten tar för den enskilda personen i 21 procent av kommunerna. 15 procent av kommunerna gör på andra sätt, t.ex. genom ett verktyg som heter Räknesnurren.

När aktiviteter ska utföras

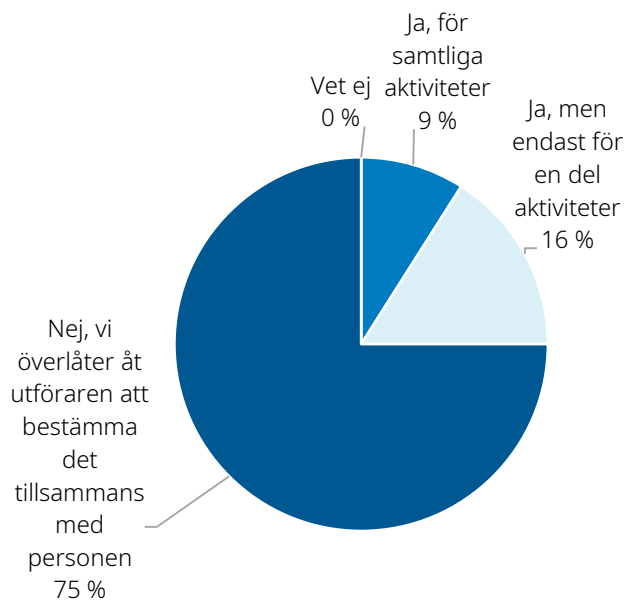
Utförarna i en majoritet av kommunerna, 75 procent, kan bestämma när aktiviteter ska utföras, tillsammans med personen. I 9 procent av kommunerna anges när samtliga aktiviteter ska utföras och 16 procent när en del aktiviteter ska utföras.

⁴ Uträkningen ser ut så här: 27 procent av 48 kommuner är 13 kommuner. 13 kommuner är 15 procent av samtliga 88 kommuner.

⁵ Uträkningen ser ut så här: 54 procent av 48 kommuner är 26 kommuner. 26 kommuner är 29 procent av samtliga 88 kommuner.

Diagram 3: Anger ni i uppdraget när enskilda aktiviteter ska utföras?

Svar från myndighetschefer



(n=88)

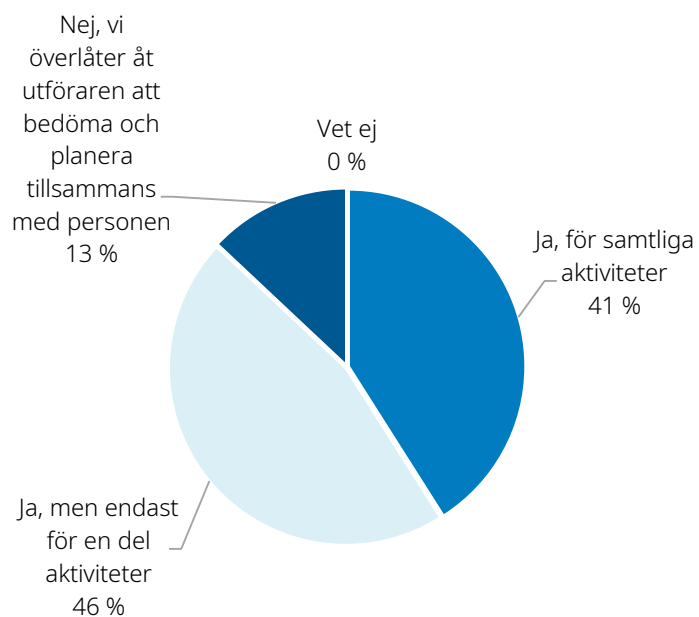
Källa: Enkät om hemtjänstutförares möjligheter att påverka utförandet av hemtjänstinsatser

Hur ofta aktiviteter ska utföras

De flesta kommuner, 87 procent, anger hur ofta enskilda aktiviteter ska utföras. Ungefär hälften av dessa kommuner anger hur ofta alla aktiviteter ska utföras och hälften av dem bara en del aktiviteter. Det kan vara till exempel städning och tvätt, enligt fritextsvar. I 13 procent av kommunerna är det upp till utföraren att tillsammans med omsorgstagaren bedöma och planera hur ofta enskilda aktiviteter ska utföras.

Diagram 4: Anger ni i uppdraget hur ofta enskilda aktiviteter ska utföras?

Svar från myndighetschefer



(n=88)

Källa: Enkät om hemtjänstutförares möjligheter att påverka utförandet av hemtjänstinsatser

Biståndshandläggarnas möjligheter att påverka uppdragens utformning

Biståndshandläggarna har mycket eller ganska stora möjligheter att påverka hur uppdragen till utförarna utformas i 51 procent av kommunerna. De har mycket eller ganska små möjligheter att påverka uppdragens utformning i tio procent av kommunerna. I 36 procent av kommunerna har biståndshandläggarna varken stora eller små möjligheter att påverka utformningen.

Den politiska ledningen, nämnden, har beslutat om riktlinjer för hur uppdraget ska utformas i 56 procent av kommunerna. Det kan gälla till exempel om uppdraget ska innehålla anvisningar om tidsåtgång eller inte, samt om uppdraget ska innehålla anvisningar om när aktiviteter ska utföras eller inte. I 41 procent av kommunerna finns inte politiskt beslutade riktlinjer. Återstående tre procent av myndighetscheferna har svarat att de inte vet.

Möjligheter att påverka utförandet

I det här kapitlet redovisar vi svar från både myndighetschefer och enhetschefer på frågor om vilka möjligheter utförare och hemtjänstpersonal har att tillsammans med omsorgstagaren påverka utförandet av insatser. Det handlar om vad som ska utföras, hur, när och hur ofta det ska utföras, hur mycket tid som ska utföras totalt och hur lång tid enskilda aktiviteter ska ta.

Vad har man små möjligheter att påverka?

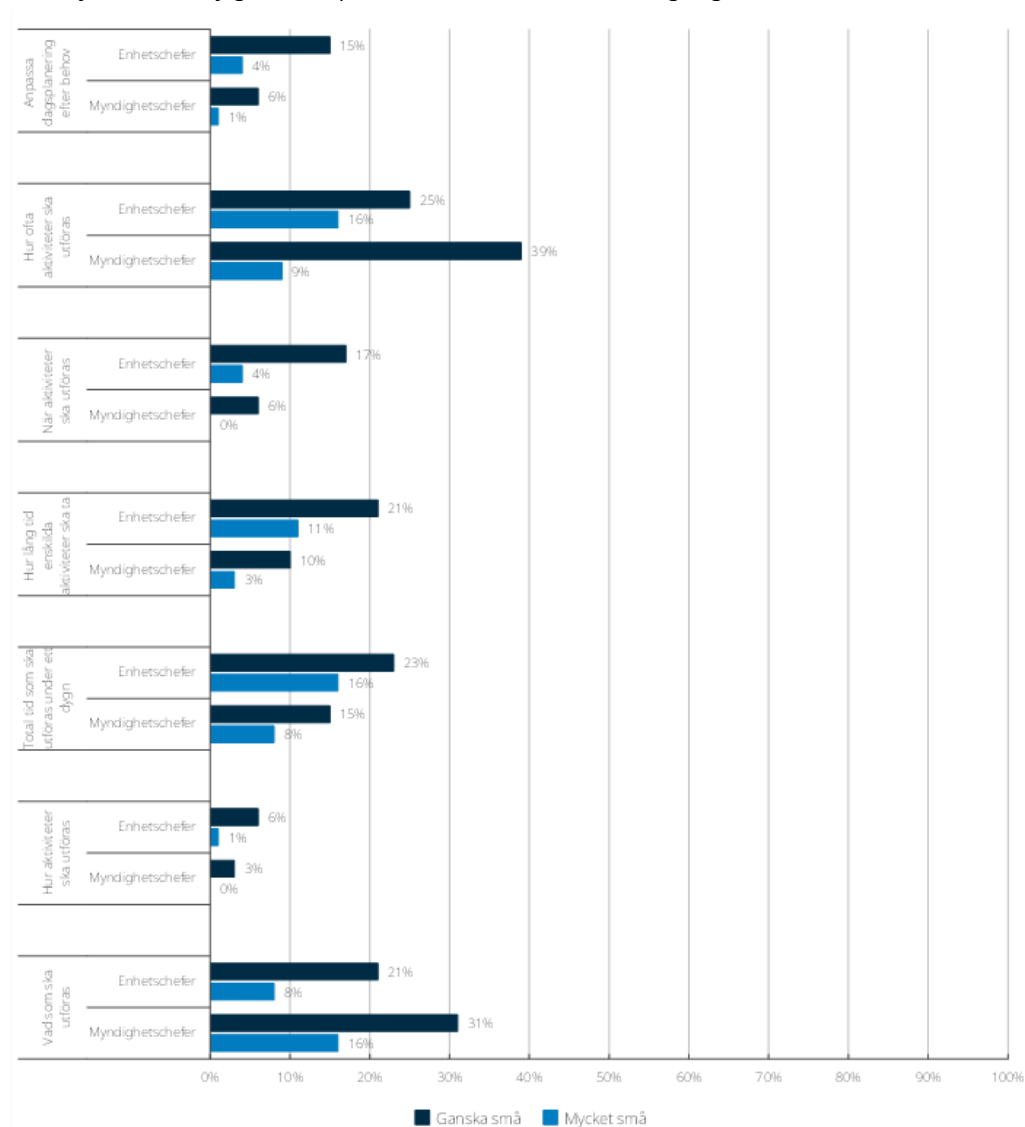
Myndighetscheferna bedömer generellt att möjligheterna att påverka utförandet är större än vad enhetscheferna gör.

Enhetschefernas bedömning

Personalen har minst möjligheter att påverka hur ofta aktiviteter ska utföras, total tid som ska utföras under ett dygn och hur lång tid enskilda aktiviteter ska ta, enligt enhetscheferna. Med aktiviteter menar vi till exempel stöd vid dusch, på- och avklädning, hjälp vid förflyttningar, städning, matlagning eller tvätt. Personalen har små möjligheter att tillsammans med omsorgstagaren påverka *hur ofta* aktiviteter ska utföras enligt 39 procent av enhetscheferna och *total tid* som ska utföras enligt 41 procent av enhetscheferna. De har små möjligheter att påverka *hur lång tid enskilda aktiviteter ska ta* enligt 32 procent av enhetscheferna.

Diagram 5: Andel hårt styrda verksamheter

Enhetschefer och myndighetschefer bedömning om vad personal och utförare har ganska eller mycket små möjligheter att påverka tillsammans med omsorgstagaren



Enhetschefer (n=462), myndighetschefer (n=88)

Källa: Enkät om hemtjänstutförares möjligheter att påverka utförandet av hemtjänstinsatser samt Enkät om hemtjänstpersonalens möjligheter att påverka utförandet av hemtjänstinsatser

Myndighetschefernas bedömning

Enligt ungefär 47 procent av myndighetscheferna har utförarna små möjligheter att påverka *vad* som ska utföras och *hur ofta* aktiviteter ska utföras. Utförarna har små möjligheter att påverka den *totala tid* som ska utföras under ett dygn enligt 23 procent av myndighetscheferna. De har små möjligheter att påverka *hur lång tid* enskilda aktiviteter ska ta enligt 13 procent av myndighetscheferna.

Vad har man stora möjligheter att påverka?

Enhetschefernas bedömning

Hur aktiviteter ska utföras är det som personalen har störst möjligheter att påverka tillsammans med omsorgstagaren. 86 procent av enhetscheferna bedömer att personalen har stora möjligheter att påverka detta.⁶ Personalen har stora möjligheter att påverka *när* aktiviteter ska utföras enligt 61 procent av enhetscheferna och att anpassa *dagsplanering* efter behov, enligt 70 procent av enhetscheferna. Diagram 6 visar vad enhetscheferna bedömer att personalen har stora möjligheter att påverka.

Myndighetschefernas bedömning

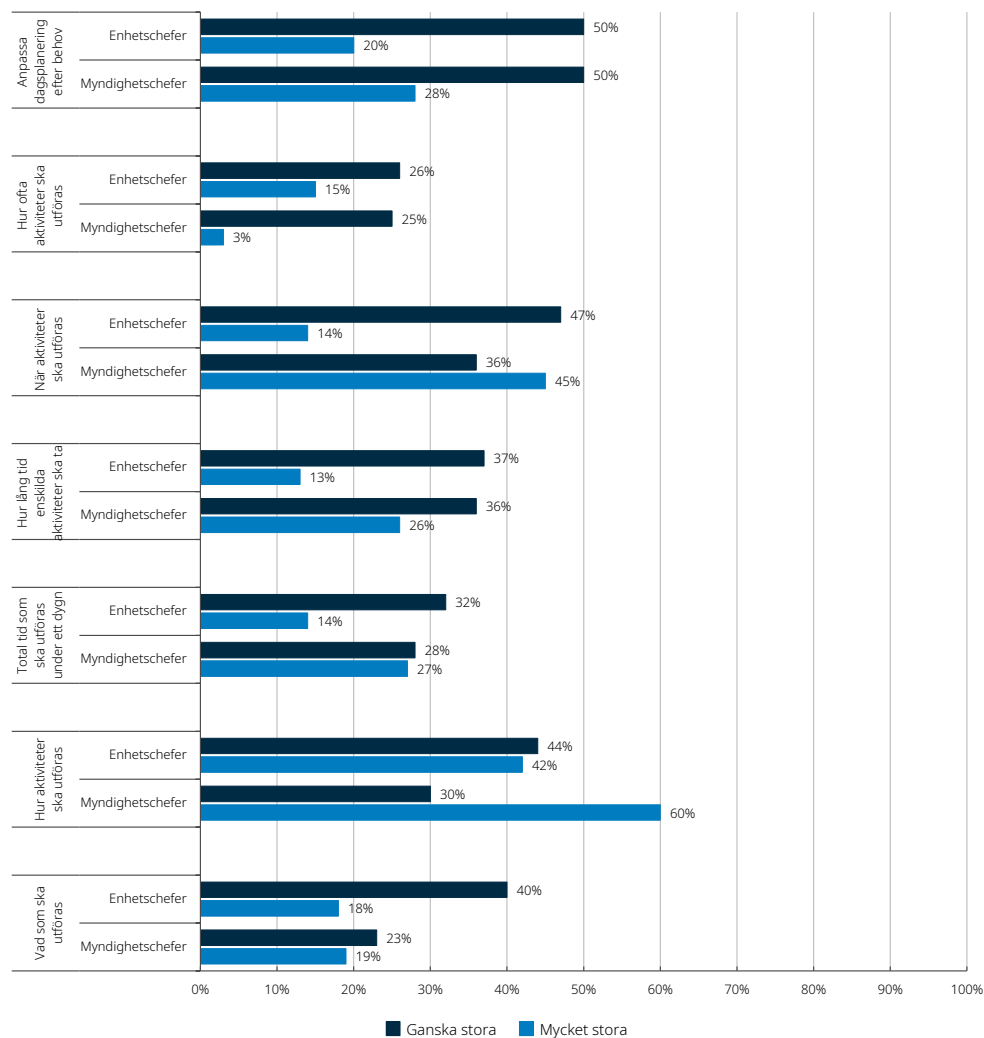
Även myndighetscheferna bedömer att utförarna framför allt har stora möjligheter att påverka *hur* aktiviteter ska utföras, 90 procent gör den bedömningen.⁷ 81 procent av myndighetscheferna bedömer att utförarna har stora möjligheter att påverka *när* aktiviteter ska utföras och 78 procent att utförarna har stora möjligheter att anpassa *dagsplanering* efter behov. Diagram 6 visar vad kommunerna bedömer att utförarna har stora möjligheter att påverka.

⁶ Med aktiviteter avses t.ex. stöd vid dusch, på- och avklädning, hjälp vid förflyttningar, städning, matlagning eller tvätt.

⁷ Med aktiviteter avses t.ex. stöd vid dusch, på- och avklädning, hjälp vid förflyttningar, städning, matlagning eller tvätt.

Diagram 6: Vad har personal och utförare stora möjligheter att påverka tillsammans med omsorgstagaren?

Enhetschefer och myndighetschefer bedömning om vad personal och utförare har ganska eller mycket stora möjligheter att påverka tillsammans med omsorgstagaren. Med aktiviteter avses t.ex. stöd vid dusch, på- och avklädning, hjälp vid förflyttningar, städning, matlagning eller tvätt.



Enhetschefer (n=462), myndighetschefer (n=88)

Källa: Enkät om hemtjänstutförares möjligheter att påverka utförandet av hemtjänstinsatser samt Enkät om hemtjänstpersonalens möjligheter att påverka utförandet av hemtjänstinsatser

Enhetschefernas roll, arbete och planering

Enhetschefens arbetsuppgifter

Det är vanligt att enhetschefer delegerar arbetsuppgifter till samordnare, planerare eller andra funktioner. Därför har vi ställt ett antal frågor om vilka arbetsuppgifter chefen utför själv, för att få en uppfattning om hur cheferna utövar sitt ledarskap. Tabell 2 visar i vilken omfattning enhetscheferna utför olika arbetsuppgifter.

Tabell 2: I vilken omfattning utför du dessa arbetsuppgifter?

Andel av enhetscheferna (procent) som valt respektive svarsalternativ

	Liten omfattning	Stor omfattning	Varken stor eller liten omfattning	Vet inte	Totalt
Schemaläggning och planering av det dagliga arbetet	45	48	7	0	100
Planera det löpande arbetet	58	31	11	0	100
Styra och leda det dagliga arbetet	11	78	11	0	100
Leda och delta på verksamhetsnära möten	3	92	3	2	100
Stödja enskilda medarbetare i deras arbete	11	78	11	0	100
Rekrytering av tillsvidareanställda	8	85	7	0	100
Bemanning med timanställda/vikarier	44	45	10	1	100
Uppföljning av verksamheten på övergripande nivå	9	91	0	0	100
Uppföljning av insatser på individnivå	33	51	16	0	100
Personligen ta fram genomförandeplaner	63	23	13	1	100
Planering av kompetensutveckling	7	84	7	2	100

(n=462)

En enhetschef kommenterar de olika rollerna och arbetsuppgifterna så här.

Som ansvarig chef med ansvar att arbeta övergripande så ser jag problem med gränsdragningarna kring de olika rollerna där man ofta blir indragen i det operativa vilket tar tid från arbetet med kvalitetsutveckling, arbetsmiljöarbete mm. Kort sagt skulle jag säga att vi i kommunen är underbemannade med så stora grupper för att kunna genomföra det som åligger oss och uppnå kvalitet som efterfrågas. Ständiga besparingskrav och neddragningar rimmar inte med den kvaliteten som efterfrågas.

Arbetssätt, stöd och dialog

Vi har ställt ett antal frågor för att ta reda på hur enhetscheferna upplever sitt arbete och förutsättningar för uppföljning och utvecklingsarbete. I enkäten har de fått ta ställning till hur bra olika påståenden stämmer.

Tabell 3: Hur väl stämmer påståendet?

Andel av enhetscheferna som valt respektive svarsalternativ

	Bra	Dåligt	Varken bra eller dåligt	Vet inte	Totalt
Personalen använder genomförandeplaner i sitt dagliga arbete	66	18	16	0	100
Jag har tillräckligt med handlingsutrymme i mitt arbete	75	12	13	0	100
Jag har metoder och arbetssätt för att regelbundet följa och bedöma verksamhetens kvalitet	85	5	10	0	100
Jag har stöd för att systematiskt utveckla och förbättra verksamhetens kvalitet	75	9	16	0	100
Jag är nöjd med kvaliteten i omsorgen som min enhet utför	86	5	9	0	100

(n=462)

Källa: Enkät om hemtjänstpersonalens möjligheter att påverka utförandet av hemtjänstinsatser

Chef och personal i samma lokaler

De flesta enhetschefer, 87 procent, har kontoret i samma lokal som samlingsplatsen för all personal. 8 procent i samma lokal som samlingsplatsen viss personal. Fem procent av cheferna har inte sitt kontor i samma lokal som hemtjänstpersonalens samlingsplats. Några chefer (7)

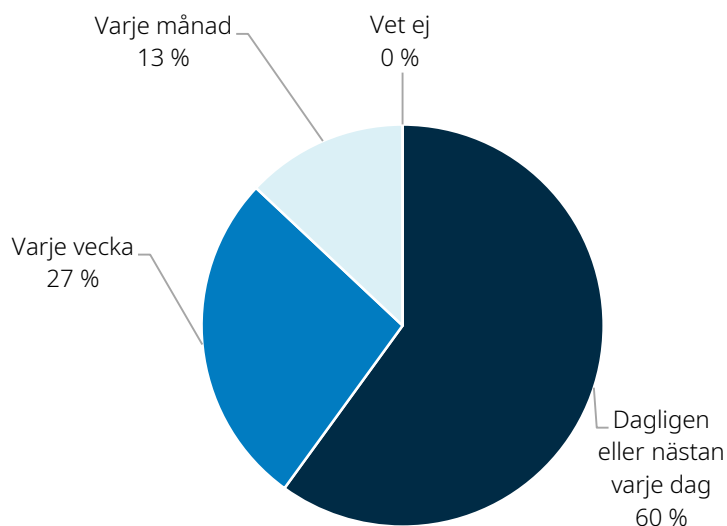
svarar att de har två enheter (en har tre enheter). Några chefer (11) svarar att de har ansvar för flera grupper som är på olika platser men att de fördelar sin närvaro mellan arbetsplatserna. Några har mer än ett kontor men arbetsledare på plats på respektive kontor.

Dialog med personalen om omsorgsarbetet och arbetsmiljön

Av enhetscheferna har 60 procent dialog med personalen om hur vård och omsorgsarbetet fungerar dagligen eller nästan varje dag. 27 procent svarar att de har sådan dialog varje vecka. Det kan både vara samtal i grupp eller med enskilda medarbetare. Det kan t.ex. handla om synpunkter från anhöriga och brukare, följsamhet till rutiner, om en medarbetare behöver kompetensutveckling för att klara någon uppgift.

Diagram 7: Hur ofta har du haft dialog med personalen på din enhet om hur vård- och omsorgsarbetet med brukarna fungerar?

Svar från enhetschefer



(n=462)

Källa: Enkät om hemtjänstpersonalens möjligheter att påverka utförandet av hemtjänstinsatser

De flesta chefer, 78 procent, svarar att de har dialog med personalen om deras arbetssituation varje vecka. Det kan till exempel handla om arbetsmiljö, samarbete i gruppen, stress och trivsel. 20 procent svarar att de har dialog om arbetsmiljön ungefär varje månad.

Planering, arbetstider och schemaläggning

Dagsplanering av personalens arbete görs på enheten, svarar 94 procent av enhetscheferna men det förekommer att det görs centralt i kommunen. På 95 procent av enheterna används ett digitalt IT-system för planering av

utförandet av insatser och aktiviteter. Det underlättar i hög grad en flexibel planering av arbetet, tycker 75 procent av cheferna. 7 procent svarar att det underlättar i liten utsträckning eller inte alls och 16 procent att det varken bidrar i hög eller låg grad.

De flesta enhetschefer, 75 procent, kan inte välja vilket IT-system de använder för planering av det dagliga arbetet. 22 procent av enhetscheferna kan välja och två procent vet inte om de kan välja IT-system. Kommunerna upphandlar IT-systemen men chefer och samordnaren är delaktiga i upphandlingsprocessen, kommenterar flera chefer. 16 enhetschefer har i kommentarer framfört missnöje med hur IT-systemet fungerar. Kritiken handlar om att systemen inte är användarvänliga och att det är svårt att justera i systemen, vilket begränsar flexibiliteten. Att ha olika system för olika uppgifter, som till exempel planering och tidsregistrering, nämns också som ett problem.

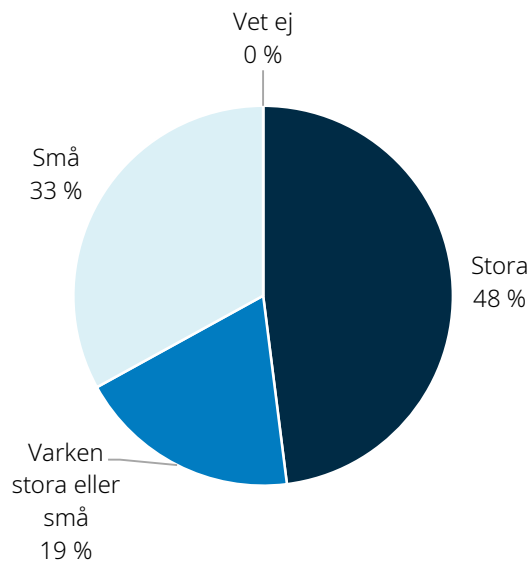
Tiden som personalen är hos omsorgstagare registreras digitalt i 92 procent av hemtjänstenheterna. 7 procent av cheferna har svarat att de inte använder digital tidsregistrering.

Svårt att påverka arbetstider på en av tre enheter

Personalens möjlighet att påverka sina arbetstider varierar mellan olika enheter. Tillsvidareanställd hemtjänstpersonal har stora möjligheter att påverka sina arbetstider, enligt 48 procent av enhetscheferna. De har små möjligheter att sina arbetstider, enligt 32 procent av enhetscheferna. Enligt 19 procent har personalen varken stora eller små möjligheter att påverka sina arbetstider.

Diagram 8: Vilka möjligheter har tillsvidareanställd hemtjänstpersonal att påverka sina arbetstider?

Svar från enhetschefer



(n=462)

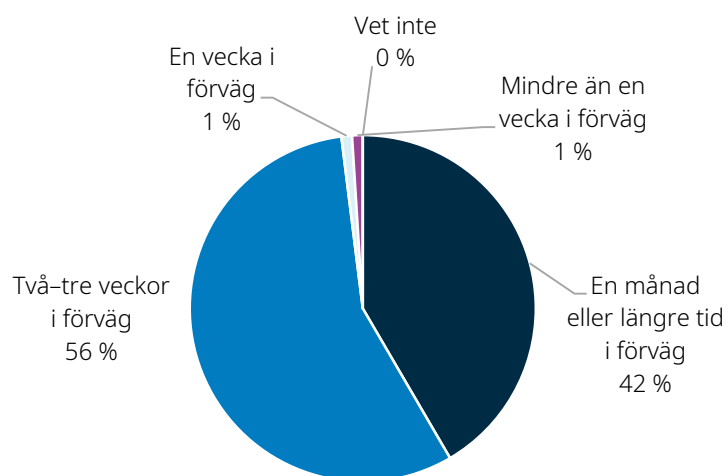
Källa: Enkät om hemtjänstpersonalens möjligheter att påverka utförandet av hemtjänstinsatser

Scheman klara två till tre veckor i förväg

Det vanligaste är att personalen får veta sina scheman två till tre veckor i förväg. Så är det på 56 procent av enheterna. På 42 procent av enheterna får personalen veta sina arbetstider en månad eller längre tid i förväg. Ett fåtal enhetschefer svarar att personalen får schemat en vecka eller mindre i förväg.

Diagram 9: När får tillsvidareanställd hemtjänstpersonal på din enhet vanligen veta sina arbetstider (schema)?

Svar från enhetschefer



(n=462)

Källa: Enkät om hemtjänstpersonalens möjligheter att påverka utförandet av hemtjänstinsatser

Dialog och samarbete mellan beställare och utförare

Myndighetscheferna om dialog med utförare

Hälften av myndighetscheferna har dialog med privata utförare om hur målen uppfylls en gång per år, mer sällan eller aldrig – eller vet inte hur ofta de har dialog. Tabell 4 visar hur ofta beställare och utförare har dialog.

Tabell 4: Hur ofta har ni som beställare dialog med utförare?

Tabellen visar andelen (i procent) av myndighetscheferna som har valt respektive svarsalternativ. har dialog med kommunala respektive privata utförare. visar hur ofta myndighetschefer har dialog med utförare i kommunal respektive privat regi om hur målen med verksamheten uppfylls (andel i procent)

	Kommunala utförare	Privata utförare
Minst en gång i halvåret	68	49
En gång per år, mer sällan eller aldrig	22	33
Vet inte	11	17
Totalt	100	100

(n=88) totalen blir här 101 respektive 99 men vi har avrundat till 100 procent.

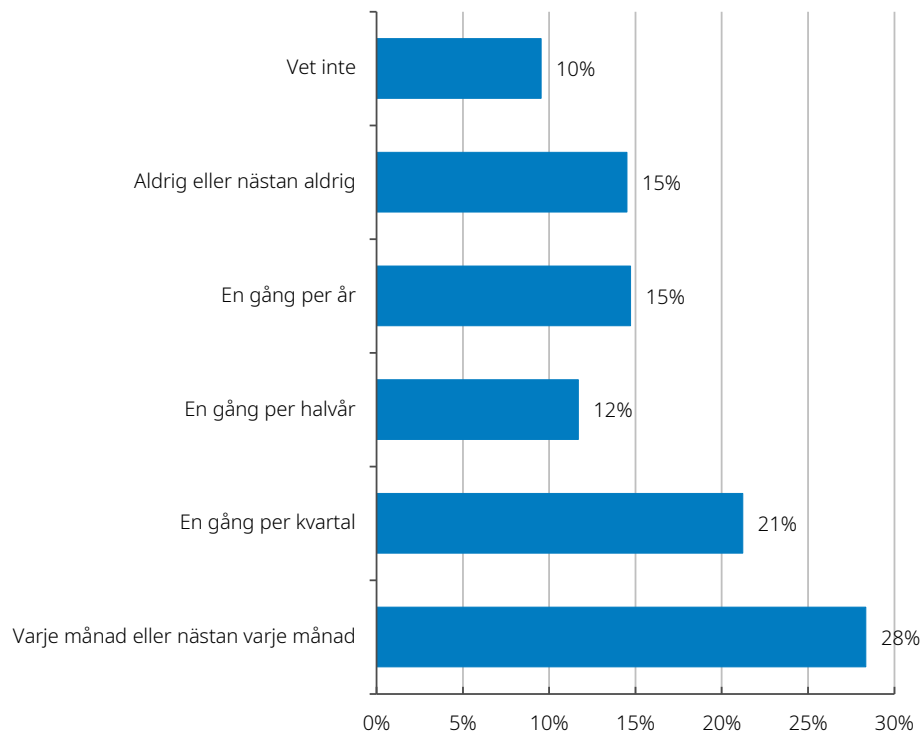
Källa: Enkät om hemtjänstutförares möjligheter att påverka utförandet av hemtjänstinsatser

Enhetscheferna om dialog med kommunen

Av enhetscheferna svarar 30 procent att de har dialog med beställare om hur målen uppfylls en gång per år, mer sällan eller aldrig. Tio procent vet inte hur ofta de har sådan dialog. Ungefär 60 procent av enhetscheferna har dialog med beställaren minst en gång i halvåret. Diagram 10 visar hur ofta de har dialog.

Diagram 10: Hur ofta har du dialog med beställare om hur mål uppfylls på övergripande nivå?

Svar från enhetschefer



(n=462)

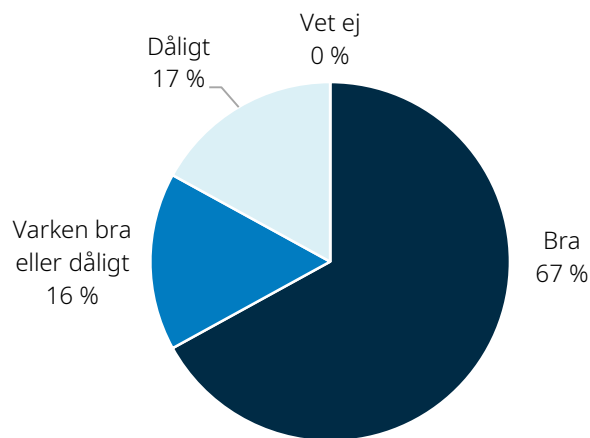
Källa: Enkät om hemtjänstpersonalens möjligheter att påverka utförandet av hemtjänstinsatser

Enhetschefer om samarbete med biståndshandläggare

En majoritet av enhetscheferna, 67 procent, upplever att samarbetet med biståndshandläggarna fungerar bra. Samarbetet fungerar dåligt, tycker 17 procent av enhetscheferna och 16 procent svarar att det varken fungerar bra eller dåligt.

Diagram 11: Hur upplever du att samarbetet med biståndshandläggarna fungerar?

Svar från enhetschefer



(n=462)

Källa: Enkät om hemtjänstpersonalens möjligheter att påverka utförandet av hemtjänstinsatser

Myndighetscheferna om uppföljning av insatser

I 91 procent av kommunerna följer handläggarna med förutbestämda tidsintervall upp att den enskildes beviljade insatser utförs. I 85 procent av kommunerna görs uppföljning när personen eller anhörig påkallar behov av det och i 84 procent när utföraren påkallar behov av uppföljning.

Vad begränsar möjligheter att påverka utförandet?

Det här kapitlet handlar om vad som bidrar till att utförarna och personalen har små möjligheter att påverka utförandet, enligt myndighetschefer och enhetschefer. Frågorna har ställts till dem som på någon fråga svarat att det finns små möjligheter att påverka.

Myndighetscheferna om vad som begränsar möjligheter att påverka

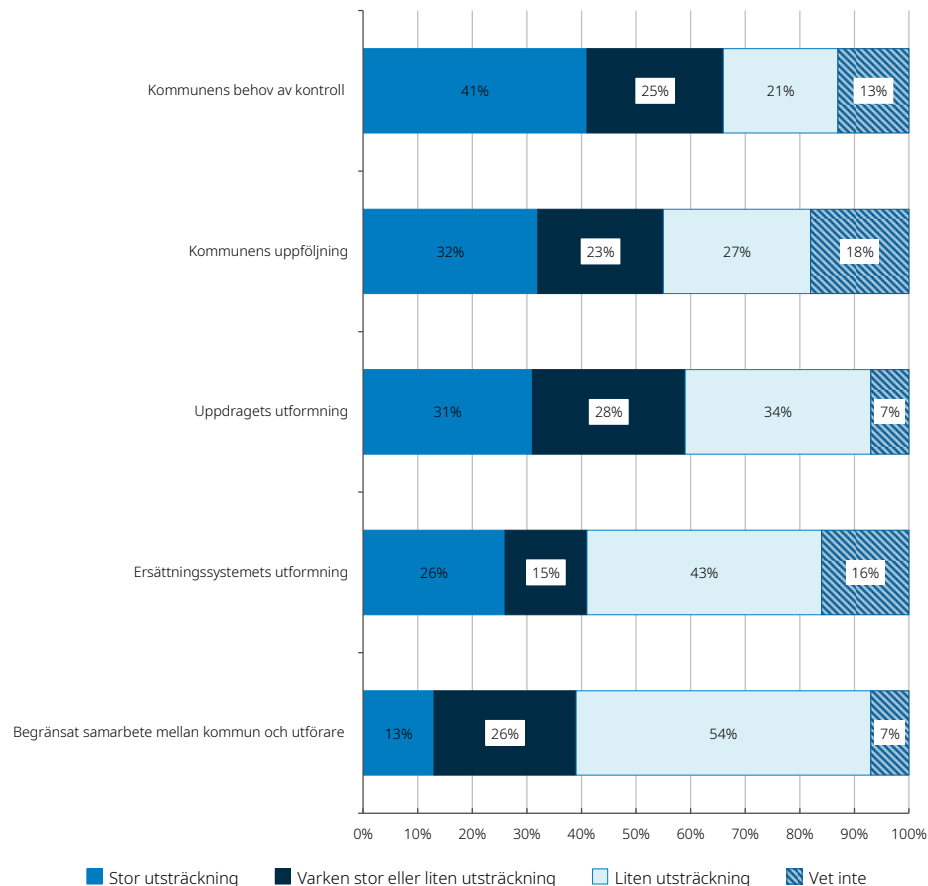
Kommunens behov av kontroll är det som bidrar mest till att utförarna har små möjligheter att påverka utförandet, enligt myndighetscheferna.⁸ Det finns dock stor spridning i svaren mellan myndighetscheferna. Uppdragets utformning bidrar i stor utsträckning till att utförarna har små möjligheter att påverka enligt myndighetschefer i 31 procent av kommunerna och i liten utsträckning enligt myndighetschefer i 34 procent av kommunerna. Diagram 12 visar i vilken utsträckning olika faktorer bidrar till att utförarna har små möjligheter att påverka utförandet, enligt myndighetscheferna.

⁸ Frågan har ställts till myndighetschefer i de kommuner som bedömer att utförarna i något eller flera avseenden har ganska eller mycket små möjligheter att påverka utförandet, när det gäller vad som ska utföras, hur det ska utföras, total tid, tid för enskilda aktiviteter, när eller hur ofta aktiviteter ska utföras samt möjligheten att anpassa dagsplanering efter behov.

Diagram 12: I vilken utsträckning bidrar följande faktorer till att utförarna i din kommun har små möjligheter att påverka utförandet?

Svar från myndighetschefer

(n=61)



Källa: Enkät om hemtjänstutförares möjligheter att påverka utförandet av hemtjänstinsatser

I fritextsvar har myndighetschefer också lyft fram att differentiering av uppgifter minskar möjligheten att påverka hur och när insatser ska utföras, som uppdelning mellan dag- och natthemtjänst eller mellan olika aktörer som utför olika serviceuppgifter, enligt en kommentar. Någon kommenterar att möjligheterna att påverka utförandet varierar mellan olika hemtjänstgrupper, beroende på attityd och lösningsfokus. Nedan följer några andra svar på frågan.

Utförarnas krav på sig att tillgodose en allt äldre befolknings behov i kombination med skrala/bristfälliga resurser. Hemma hos den enskilde ser ingen vad som utförs/inte utförs eller hur det går till.

Om vi ska klara välfärden behöver samhället ta klivet ut hjälpa till att spara på resurser. Ökat inflytande kan nog inte vara vägen. Det kommer ändå inte finnas personal för mer hemtjänst.

Jag som myndighetschef har svårt att se hur mycket utförarna ska få styra. Jag ser till kundernas behov, sen är det upp till utförarna att hitta ett sätt att verkställa det som behövs för att uppfylla de behoven. Verksamhetens behov eller svagheter ska inte gå före kundernas behov.

Enhetscheferna om vad som begränsar möjligheter att påverka

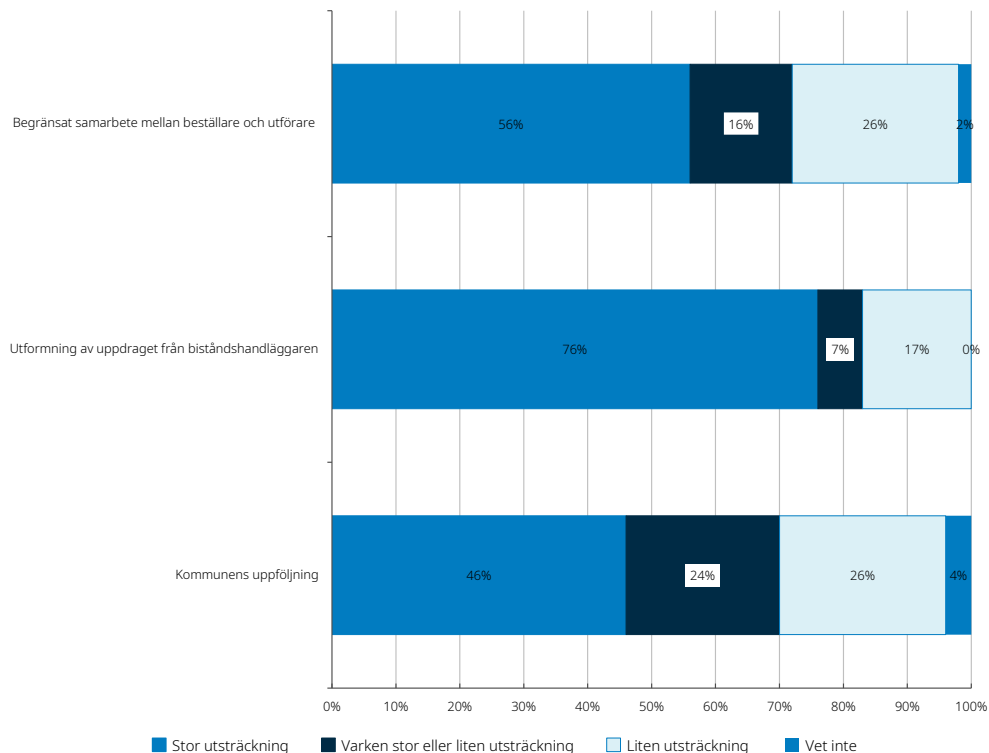
Vi har ställt frågor om i vilken utsträckning olika faktorer bidrar till att personalen har små möjligheter att tillsammans med omsorgstagaren påverka utförandet.

Styrning från beställaren

Utformningen av uppdraget från biståndshandläggaren bidrar i stor utsträckning till att personalen har små möjligheter att påverka utförandet enligt 76 procent av enhetscheferna. Begränsat samarbete mellan beställare och utförare har stor betydelse enligt 56 procent. Diagram 13 visar enhetschefernas bedömning av i vilken utsträckning olika aspekter av styrningen från beställaren bidrar till att personalen, tillsammans med omsorgstagarna, har små möjligheter att påverka utförandet av insatser.

Diagram 13: I vilken utsträckning bidrar följande faktorer till att personalen på din enhet har små möjligheter att påverka utförandet?

Faktorer kopplat till styrningen från beställaren – enhetschefernas svar på frågan



(n=272)

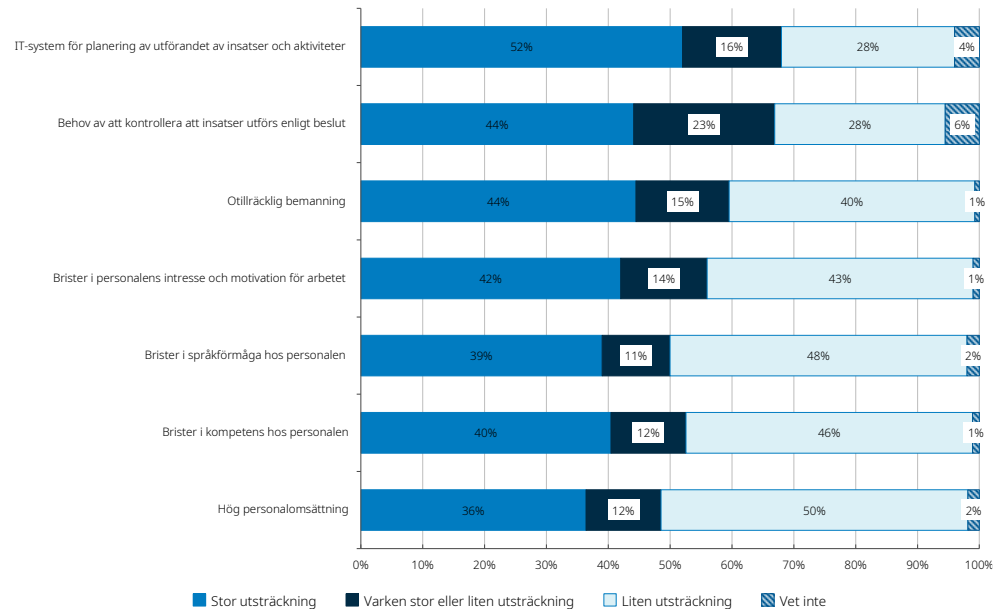
Källa: Enkät om hemtjänstpersonalens möjligheter att påverka utförandet av hemtjänstinsatser

Faktorer på enheten

IT-system för planering av utförandet av insatser och aktiviteter bidrar i stor utsträckning till små möjligheter att påverka utförande och dagsplanering enligt 52 procent av svaren från enhetscheferna. Därefter är det behovet av att kontrollera att insatser utförs enligt beslut och otillräcklig bemanning som begränsar möjligheterna att påverka, 44 procent av svaren handlar om det. I vilken mån bemanning och personalens kompetens bidrar ser olika ut på olika enheter, ungefär lika stor andel av cheferna tycker att det har stor som liten betydelse. Diagram 14 visar enhetschefernas bedömning av hur olika faktorer på den egna enheten bidrar till att personalen i vissa avseenden har små möjligheter att påverka.

Diagram 14: I vilken utsträckning bidrar följande faktorer till att personalen på din enhet har små möjlighet att påverka utförande och dagsplanering?

Faktorer på den egna enheten – enhetschefernas svar på frågan



(n=272)

Källa: Enkät om hemtjänstpersonalens möjligheter att påverka utförandet av hemtjänstinsatser

Brist på tid och pengar samt ersättningssystemets utformning är det som framför allt lyfter fram i sina fritextsvar om vad som begränsar handlingsutrymmet. Därefter kommer minutstyrning. I övriga kommentarer har flera enhetschefer tagit upp att styrning av tid, kontroll av tid och brist på tid begränsar möjligheterna att påverka utförandet.⁹ Här är kommentarer från enhetschefer om att tiden är för detaljstyrd och att det är för lite tid för insatser.

Eftersom hemtjänstens arbete är väldigt styrt av minuter hos brukare, vilket inte rimmar väl med att den ska utgå från brukarens behov så skulle jag önska att det var en uppskattad tid som låg i utförandet och att vi inte "lovar" brukare tider vi ska komma varje dag. Det finns ingen annan arbetsplats där man blir så tidskontrollerad som i hemtjänsten. Detta skapar en onödigt stressig arbetsmiljö vilket skulle kunna undvikas om det inte var så "klockat". Detta har jag tagit upp med personalen på APT (att de är endast uppskattade tider) men de blir stressade i alla fall.

Schablontiderna som utses för varje insats kan ingen påverka, endast på statlig nivå. Detta ligger till grund för all vård i både

⁹ Se Tabell 5: Faktorer som har betydelse för personalens möjligheter att påverka utförande och dagsplanering enligt enhetscheferna

kommunal, regional och privat regi. Det är schablontiderna som ställer till det och skapar den största problematiken, för alla individer har olika behov och behöver ha olika tider.

Minutstyrning. Dom (personalen) blir låsta i att tänka minuter och jag märker att dom har svårt att gå utanför den och ta egna initiativ kring planeringen. Jag märker också att vi lärt våra omsorgstagare detta fokus på tid, vilket är ganska sorgligt.

Brukarnas insatser har alldeles för kort tid för att hemtjänstpersonalen ska kunna utföra ett bra arbete med kvalitet. Den korta tiden som beviljas per insats påverkar brukarnas insatser på ett dåligt sätt samt blir stressig och dålig arbetsmiljö för personalen. En önskan är att tiderna för insatserna ses över.

Hade varit önskvärt om planeringen inte var så minutstyrd som den är idag. Vi jobbar på det men det är svårt att få till det bra. Sen är olika personal positiva till att inte ha minutstyrning, vissa vill det och vissa tycker det blir jobbigt och vill ha mer struktur.

Nu läggs besök som ett pärlband med enbart den kringtid emellan som behövs för att ta sig från kund A till B. Skulle då besök hos kund A förlängas betydligt påverkar det fort resterande kunders tider.

Brist på vikarier, får ofta gå kort samt prioritera vad som är viktigast.

Mycket snäv planering krävs för att få ekonomin i balans på landsbygd. Det finns inte ekonomisk möjlighet att ha ett upplägg som skulle kunna ge utrymme åt en mer behovsanpassad dagsplanering.

Möjligheterna att påverka utförandet påverkas också av att man behöver anpassa planering efter personalens behörighet att utföra vissa uppgifter, dubbelbemanning och hälso- och sjukvårdens insatser. Här är några kommentarer från enhetschefer om det.

Vi anpassar inte vår planering enbart utefter myndighetsbeslut utan även andra omsorgstagare, hemsjukvården, rehab, olika läkarbesök, när någon ska till dagvård, hembesök med socialsekreterare, ekonomi, minutstyrning m.m. Hemtjänst planeringen påverkas av en mängd faktorer vilket gör den komplex och mer statisk. Vi behöver ofta anpassa oss utefter andras tider vilket gör att vi får minskad möjlighet att göra så som vi tycker är det bästa utifrån den enskilde och medarbetarna.

Dubbelbemanningar låser planeringen när två personal måste mötas. Sammanlagda vårdtyngden hos verksamhetens brukare. Färdtjänsttider.

Kan vara insatser som är tidsbundna, som medicinöverlämning, måltider som ska ha bra spridning över dygnet. Samt att få ihop dygnsplaneringen.

Vid utskrivningsplanering från sjukhus, samverkan mellan hemsjukvård och region kopplat till hjälpmedel. Planering av insatser vid kort varsel påverkar andra brukares tider

HSL tiderna styr i mycket hög utsträckning hur vi lägger planeringen

Vad främjar stora möjligheter att påverka utförandet?

Till de enhetschefer och myndighetschefer som svarat att utförarna och personalen i vissa avseenden har stora möjligheter att påverka utförandet ställde vi frågor om vad som bidrar till att det är så. De har svarat på frågorna i fritext. I det här kapitlet redovisar vi deras svar på frågor om detta.

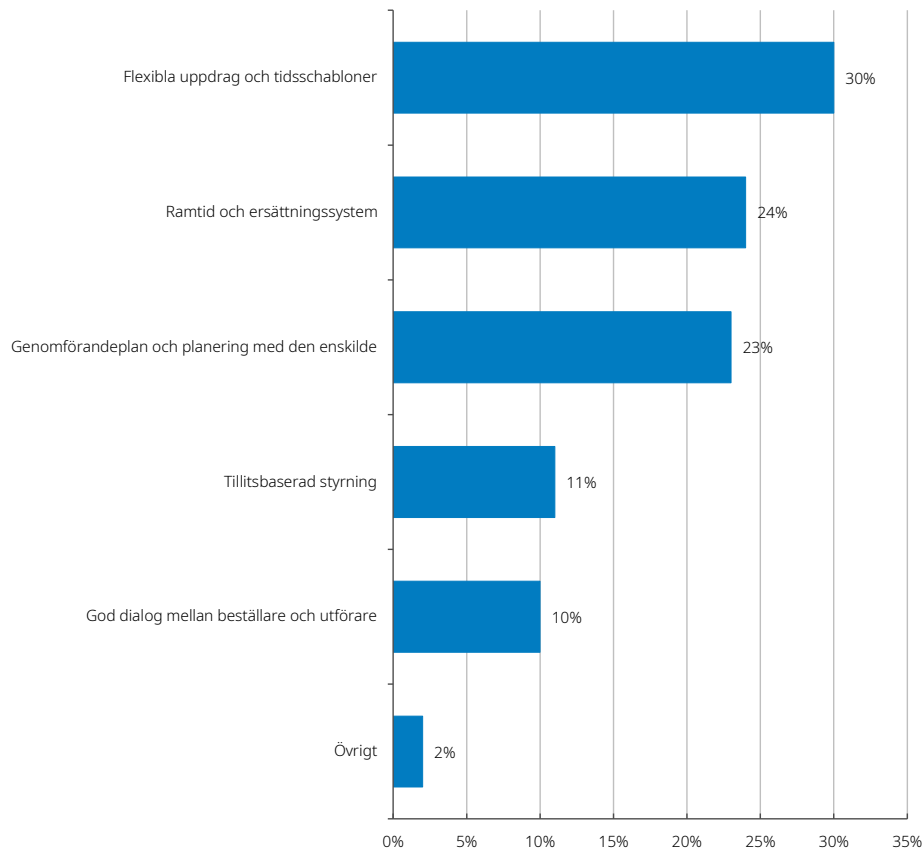
Myndighetscheferna om vad som främjar stora möjligheter att påverka

Myndighetscheferna har lämnat svar i fritext på frågan om vad som bidrar till att utförarna i deras kommun har stora möjligheter att påverka utförandet. Diagram 15 visar vad de har lyft i sina svar.¹⁰

¹⁰ Frågan har ställts till de myndighetschefer som svarat att utförarna i något eller flera avseenden har ganska eller mycket stora möjligheter att påverka utförandet (vad som ska utföras, hur det ska utföras, total tid, tid för enskilda aktiviteter, när eller hur ofta aktiviteter ska utföras samt möjligheten att anpassa dagsplanering efter behov).

Diagram 15. Vad är det som bidrar till att utförarna i din kommun har stora möjligheter att påverka utförandet?

Andel av myndighetschefernas svar som hör till respektive kategori



(n=78) Frågan är ställd till de 74 kommuner som har svarat att utförarna i något avseende har ganska eller mycket stor möjlighet att påverka utförandet. De lyfte totalt fram 78 svar (n=78) som kan grupperas i olika kategorier, enligt diagrammet. En myndighetschef/enhetschef kan lyfta flera saker i sitt svar på frågan.

Källa: Enkät om hemtjänstutförarnas möjligheter att påverka utförandet

Flexibla uppdrag och tidschabloner

Att uppdrag och tidschabloner är flexibla är vad myndighetschefer oftast lyft fram i svar på frågan om vad som bidrar till att utförarna kan påverka tid, hur och när aktiviteter ska utföras, det framhålls i 30 procent av myndighetschefernas fritextsvar.¹¹ Flexibla tidschabloner gör att utföraren kan anpassa hur lång tid enskilda aktiviteter tar hos olika personer, enligt myndighetschefer. Hur ofta serviceinsatser som städ och tvätt ska utföras är styrt genom uppdragen i högre grad än andra aktiviteter, framhålls i en del av svaren. Arbete med Individens Behov i Centrum (IBIC) bidrar till att

¹¹ Frågan har ställts till de myndighetschefer som svarat att utförarna i något eller flera avseenden har ganska eller mycket stora möjligheter att påverka utförandet (vad som ska utföras, hur det ska utföras, total tid, tid för enskilda aktiviteter, när eller hur ofta aktiviteter ska utföras samt möjligheten att anpassa dagsplanering efter behov).

utföraren kan anpassa utförandet tillsammans med personen, svarar ett par myndighetschefer.

Ramtid och ersättningssystem

Ramtid och ersättningssystem lyfts i 24 procent av myndighetschefernas fritextsvar. Rambeslut innebär att utföraren får ett stort ansvar för planering av både innehåll och tid tillsammans med personen, vilket bidrar till stora möjligheter att påverka utförandet enligt några myndighetschefer. Det ska framgå av utredningen hur behoven ser ut och vad som ska göras.

Att ersättning utgår från utförd tid bidrar till flexibilitet, enligt några myndighetschefer. Det kan då finnas en maxersättning som sätts i förhållande till den beviljade tiden, till att ersättning kan utgå för till exempel 110 procent av den beviljade tiden. En myndighetschef svarar att ersättning utgår som mest för den beviljade tiden och att den utförda tiden i praktiken var betydligt lägre, i genomsnitt 74 procent i september 2024.

Den beställda tiden ska ses som en ram och utföraren tillsammans med kund ska komma överens om hur tiden fördelas mellan de olika besöken och insatserna så länge insatserna utförs. Ex behöver den enskilde hjälp med alla måltider kan utföraren och kund komma överens om att hemtjänst förbereder två mål vid ett besök tex brer smörgåsar och ställer i kylan som den enskilde själv kan ta själv när det passar.

Även om varje aktuell insats anges och beräknas för sig är det den totala tiden per månad som utgör en form av ram för de beviljade insatserna och som utföraren har till sitt förfogande för att utföra dessa. Rambeställningen ska utgå ifrån den enskildes dagsaktuella behov eller önskemål och/eller personalens förutsättningar. Ibland kan också någon insats behöva utföras fler gånger än beräknat. Då det är den totalt utförda tiden per månad som är relevant har detta ingen betydelse så länge som den utförda tiden för hela månaden landar inom ramen för de regler som finns inom ersättningssystemet.

Genomförandeplan och välkomstsamtal

Genomförandeplan nämns i 23 procent av myndighetschefernas fritextsvar. Genomförandeplanen är ett viktigt verktyg som gör att personen och utföraren tillsammans kan planera hur och när beviljat bistånd ska utföras.

Uppdragen är utformade så att det finns utrymme för utförare att till stor del tillsammans med omsorgstagaren i dennes

genomförandeplan planera för hur omsorgstagaren vill få sina behov tillgodosedda.

Målen, funktionsbedömningen och beslutet ska vara så tydligt i beställningen från handläggare att det individuella behovet (enligt IBIC) framgår. Det är i genomförandeplanen mellan den enskilde och utförare som det behöver skrivas en plan för varje insats, när den ska utföras och hur länge.

Tillitsbaserad styrning

Tillitsbaserad styrning lyfts i 11 procent av myndighetschefernas fritextsvar. Några myndighetschefer beskriver att de har gått från minut- eller detaljstyrning till mer tillitsbaserad styrning och uppdrag som lämnar utrymme för flexibilitet. Några beskriver att de har gjort detta genom att använda sig av ramtid. Ett par myndighetschefer svarar att det varit ett politiskt beslut att införa denna typ av styrning.

Vi går nu också över till små grupper och bort från minutstyrningen. Vi tar betalt på nivåer för brukarna så vi mäter inte tiden in i minsta detalj= minutstyrning.

God dialog mellan beställare och utförare

God dialog mellan beställare och utförare lyfts i tio procent av myndighetschefernas fritextsvar.

God dialog mellan beställare och utförare där alla arbetar för brukarens bästa och att dennes behov tillgodoses med självständighet som grund.

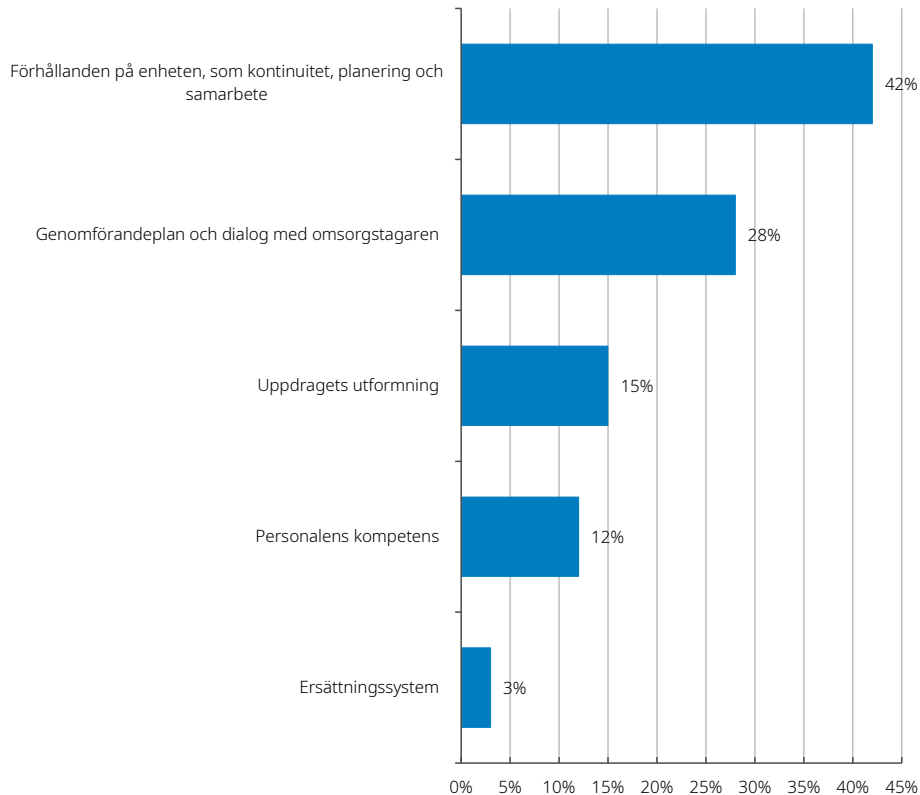
Enhetscheferna om vad som främjar stora möjligheter att påverka

Enhetscheferna har lämnat svar i fritext på frågan om vad som bidrar till att personalen på deras enhet har stora möjligheter att påverka utförandet tillsammans med omsorgstagaren. Diagram 16 visar vad de har lyft i sina svar.¹²

¹² Frågan har ställts till de enhetschefer som svarat att personalen i något eller flera avseenden har ganska eller mycket stora möjligheter att påverka utförandet (vad som ska utföras, hur det ska utföras, total tid, tid för enskilda aktiviteter, när eller hur ofta aktiviteter ska utföras samt möjligheten att anpassa dagsplanering efter behov).

Diagram 16: Vad är det som bidrar till att personalen på din enhet har stora möjligheter att tillsammans med omsorgstagaren påverka utförandet?

Andel av enhetschefernas svar som hör till respektive kategori



(n=538) Till de enhetschefer som bedömt att personalen har ganska eller mycket stora möjligheter att, tillsammans med omsorgstagarna, i något avseende påverka utförandet och/eller dagsplanering, ställde vi frågan vad det är som bidrar till detta. 399 av de totalt 462 enhetscheferna har svarat på frågan. Dessa 399 enhetschefer lyfte totalt fram 538 svar (n=538) som kan grupperas i olika kategorier, enligt diagrammet. En enhetschef kan lyfta flera saker i sina svar på frågan.

Källa. Enkät om hemtjänstpersonalens möjligheter att påverka utförandet.

Förhållanden på enheten – kontinuitet, planering och samarbete

Förhållanden på enheten som kontinuitet, planering och samarbete lyfts fram i 42 procent av enhetschefernas fritextsvar på frågan om vad som bidrar till att personalen på enheten har stora möjligheter att påverka. Kontinuitet är det som enhetscheferna oftast lyfter fram. Både kontinuitet i form av att samma personal går hem till samma personer och låg personalomsättning. Hög kontinuitet leder till att personalen känner sina brukare och därför kan styra dagen enklare efter behov, enligt enhetscheferna. Arbete med fast omsorgskontakt bidrar till att personalen tillsammans med personen har stora möjligheter att påverka utförandet av insatser, svarar flera enhetschefer.

Planerare, teamledare eller samordnare lyfts fram som betydelsefulla. De har en central funktion, genom att de styr dagsplanering, rutter och fördelar insatser inom gruppen. Planerare behöver vara närvarande och flexibla, enligt enhetscheferna. De påverkar kontinuitet i utförandet och kan justera planeringen utifrån behov. Ett nära samarbete mellan personalen, omsorgstagaren och planeraren är viktigt för att personalen ska ha stora möjligheter att tillsammans med omsorgstagaren påverka utförandet.

Samarbete och kommunikation är en central faktor för att det ska finnas möjlighet att påverka utförandet, enligt många enhetschefer. Små arbetsgrupper och tätt samarbete inom gruppen bidrar till flexibilitet. Ett nära ledarskap och tillit lyfts också fram. Samarbete i alla led från personal, planerare, chef, hälso- och sjukvårdspersonal och biståndshandläggare är viktigt.

Planeringen för en enskild insats kan dagligen ändras genom direktkontakt mellan omvårdnadspersonal och planeringsledare. Planeringsledare med god lokal kännedom och god brukarkännedom samt hög kompetens att möta olika behov är av stor vikt.

Det finns alltid en öppenhet mellan ledningen och kollegorna, samarbetsvillighet är stor mellan personalen och ledningen, diskussion sker regelbundet mellan omsorgstagarna, ledningsgruppen och personalen.

Organisatoriskt stöd: En arbetsgivare som uppmuntrar självständighet och initiativ i arbetsprocesserna ger personalen mer frihet att påverka hur arbetet ska utföras.

Har vårdlag som har kontunerliga möten där de tillsammans diskuterar omsorgstagarnas insatser och vilken tid och längd det behöver vara på insatserna. Samt att det sker kontunerliga uppföljningsmöten med omsorgstagarna där de deras önskemål får framföras.

Genomförandeplan och dialog med omsorgstagaren

Arbete med genomförandeplan och att ha en dialog med omsorgstagaren lyfts fram i 28 procent av enhetschefernas fritextsvar. Att det finns tydliga genomförandeplaner är ett viktigt verktyg för att personal tillsammans med omsorgstagaren ska kunna påverka utförandet. Genomförandeplanen tas fram i samtal mellan personen och personal, som till exempel en fast omsorgskontakt eller samordnare enligt flera enhetschefer.

Många betonar ambitionen att sätta omsorgstagarens behov i centrum samt omsorgstagarens självbestämmande och delaktighet i utförandet. Kommunikationen mellan omsorgstagaren och personalen och att personalen är lyhörd är det viktigaste. Personalen kan dokumentera och föra vidare information om ändrade behov. Då behöver planering justeras efter det, inom ramen för biståndshandläggarens beslut. Genomförandeplanen läggs ofta in i ett system och personalen får planeringen i sin telefon.

Tack vare genomförandeplaner, den dagliga kontakten och fast omsorgskontakt till omsorgstagaren, kan behoven och önskemålen förmedlas till samordnaren som då justerar planeringen i bästa förmåga i relation till andra omsorgstagares önskemål.

Uppdragets utformning och beslut från biståndshandläggaren

Uppdragets utformning lyfts fram i 15 procent av enhetschefernas fritextsvar på fråga om vad som bidrar till att personalen har stora möjligheter att påverka utförandet. Att uppdrag inte är detalj- eller tidsstyrda bidrar till stora möjligheter att påverka utförandet, enligt enhetscheferna. Hur tiden anges är särskilt viktigt för flexibilitet och handlingsutrymme. Här nämns betydelsen av ramtid, att totaltiden är satt per månad, att besluten inte är tidsatta och att tidsåtgång är individuellt satt efter behov. Flera nämner också att en god dialog med biståndshandläggaren har betydelse. På frågan om vad som bidrar till att personalen på den egna enheten har stora möjligheter att påverka är det betydligt färre enhetschefer som lyfter uppdragets utformning än de som lyfter betydelsen av arbetssätt på den egna enheten och genomförandeplan. På frågan om vad som bidrar till att personalen har små möjligheter att påverka svarar dock 76 procent att uppdragets utformning i stor utsträckning bidrar har stor betydelse.

Kommunen fattar bara beslut om vilka insatser som vårdtagaren ska få inte tidsåtgången det görs upp tillsammans med vårdtagaren och/eller anhörig samt företrädare. Sedan anpassas tiden när vi ser vad som behövs och har genom genomförandeplaner en planering som inte är statisk utan kan förändras från dag till dag.

Kompetens och erfarenhet hos personalen

Att personalens kompetens bidrar till att de har stora möjlighet att påverka utförandet av insatser, lyfts fram i 12 procent av enhetschefernas fritextsvar. Kompetens gör att personalen kan se behoven hos omsorgstagaren, lyssna in deras önskemål, bedöma situationen och anpassa planeringen. Erfarenhet ger trygghet i att kunna planera om efter omständigheter som kan uppstå under

dagen. En kompetent samordnare med överblick är viktigt för att det ska fungera.

Främst kompetensen bland personalen. Att förstå vad vi har för befogenheter och vad vi kan erbjuda omsorgstagarna. Det är viktigt att veta vilka trådar som ska dras för att få ett ökat beslutsfattande möjlighet i dessa frågor

"Tid", kompetens, kontinuitet och erfarenhet

Ersättningsmodellen

I tre procent av svaren lyfter enhetscheferna att ersättningsmodellen bidrar till att personalen har stora möjligheter att påverka utförandet. Några nämner modellen att få betalt för utförd tid bidrar till handlingsutrymme och mer specifikt att de får betald för utförd tid så länge de håller sig inom den beviljade "klumpsumman". I övrigt framgår det inte tydligt av svaren vad i ersättningssystemet som bidrar till att personalen kan påverka utförandet.

Övriga kommentarer om vad som främjar och begränsar personalens handlingsutrymme

Enhetscheferna lämnade också övriga kommentarer om vad som bidrar till möjligheter att påverka utförandet av insatser, både vad som främjar och vad som begränsar handlingsutrymme. Tabell 5 visar vad enhetscheferna oftast lyft fram i dessa kommentarer. Det handlar framför allt om faktorer som styrs på den egna enheten, som ledning och arbetssätt. I andra hand är det faktorer som kommunen styr över som tidsstyrning, tidkontroll och för lite tid.

Tabell 5: Faktorer som har betydelse för personalens möjligheter att påverka utförande och dagsplanering

Svar från enhetscheferna

	Antal	Procent
Ledarskap och arbetssätt på enheten	82	52
Tidsstyrning, tidkontroll och för lite tid	33	21
Biståndshandläggarnas arbetssätt	18	11
Ersättningssystemet och ekonomi	12	8
Personalens kunskaper och engagemang	6	4
Delegeringar påverkar planering	4	2
Personalbrist	3	2
Totalt	158	100

(n=158) Enhetscheferna lämnade 158 svar med kommentarer om faktorer som har betydelse för personalens möjligheter att påverka utförande och dagsplanering. Vi har grupperat svaren i sju kategorier, enligt ovan.

Källa: Enkät om hemtjänstpersonalens möjligheter att påverka utförandet.

Ledarskap och arbetssätt

Ledarskap och arbetssätt på enheten bidrar till stora möjligheter att påverka. Enhetscheferna lyfter fram betydelsen av ett stödjande och närvarande ledarskap samt personalens delaktighet, kompetens och engagemang. Här är några citat från enhetscheferna.

Det handlar väldigt mycket om hur jag som chef stöttar att vara flexibla och individfokuserade. Det är sedan jag som får "försvara" hur vi bedriver verksamheten uppåt om det skulle stöta på patrull.

Som enhetschef behöver man ha förutsättningar för att vara coachande och handledande gentemot medarbetare och då det idag saknas administrativt stöd så har inte enhetschef rätt förutsättningar.

Min upplevelse är att möjligheterna är större än vad personalen uppfattar det som. För mig som chef upplever jag att jag vill och bjuder in till stor självständighet vad gäller att tillsammans med kollegor ge medarbetarna möjlighet att lägga sina egna scheman, planera insatser i vårdlag så de planeras jämt och såklart förankra och även kanske pusha/motivera brukarna till att ta emot insatser vissa dagar för att få god/bättre kontinuitet. Men allt detta handlar om att vilja detta och att det ska få ta tid

att sätta sig in i arbetet. Alla har inte den
möjligheten/kompetensen/motivationen eller intresset.

I mina ögon är det personalens möjligheter att planera insatserna
det enda som kommer att ge en god omsorg. Det kräver en del
av personalen i form av kompetens och engagemang, men när
jag ser att det lyckas gång på gång och att vi får bra resultat i
enkätundersökningar plus har personal som till stor del älskar
sitt jobb så tänker jag att det är rätt väg att gå.

Lyssnar på personalen och diskuterar hur det kan bli bättre.