

Uppföljning av projektet rätt till önskad sysselsättningsgrad på Sandrinoparken

Slutrapport

Mars 2018

Bo Davidsson

FoU-centrum för vård, omsorg och socialt arbete



1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

Sandrinoparken är ett nytt demensboende inom Linköpings kommun som startade sin verksamhet i januari 2016. Boendet omfattar 50 vårdboende för personer med demenssjukdom och drivs av Leanlink.

Inom ramen för verksamheten genomför Linköpings kommun ett projekt som innebär att personalen har rätt till 100 procent tjänstgöring. Det finns flera syften med detta, på en övergripande nivå är målet att bidra till att öka attraktiviteten för att arbeta inom äldreomsorgen och på så vis underlätta för framtida kompetensförsörjning. Ur ett medarbetarperspektiv är syftet att skapa bättre arbetsvillkor för den enskilde arbetstagaren samt minska frånvarotalen. Ur ett brukarperspektiv är syftet att rätten till heltid innebär högre personalkontinuitet som i sin tur kan leda till högre kvalitet i vården av de boende.

I ett lokalt organisatoriskt perspektiv innebär rätten till heltid flera utmaningar. Det gäller exempelvis schemaläggning som syftar till en flexibel användning av personalresursen på enheten, dvs. att personalen är rörlig mellan Sandrinoparkens avdelningar. Det i sin tur förutsätter kommunikation mellan avdelningarna när det gäller aktuellt vårdbehov. Det förutsätter också ett förhållningssätt hos personalen som innebär att de ser hela Sandrinoparken som sitt ansvarsområde och inte enbart den enskilda avdelningen. En hög rörlighet mellan avdelningarna antas också minska behovet av tillfälliga vikarier och därmed påverka kostnaderna.

En viktig aspekt för att förstå förutsättningarna för projektet är tid och hur den kan användas. Man kan utgå från de bemanningstal som tillämpas inom Leanlink. Enkelt uttryckt är bemanningstalen hur mycket personaltid om varje brukare får, dvs. personalresurs delat med antalet brukare. På ett demensboende är bemanningstalet i genomsnitt 0,64 men på Sandrinoparken är det 0,80. Skillnaden mellan 0,80 och 0,64 är 0,19, och det är detta som är den så kallade servicetiden. För jämförelseenheten Berga, som är ett äldreboende är bemanningstalet 0,51. Logiken i detta är att servicetiden skall tillbaka in i verksamheten i så hög grad som möjligt, och då för att man ska kunna använda sin egen personal istället för att ta in vikarier vid sjukdom samt att man ska kunna arbeta med att utveckla kvaliteten. En viktig aspekt i uppföljningen blir då att undersöka hur servicetid organiseras och utnyttjas och att mängden outnyttjad servicetid minimeras.

1.2 Uppföljningens syfte och design

FoU-centrum för vård, omsorg och socialt arbete har ansvaret för att följa upp projektet med fokus på:

- Medarbetare och personal
- Organisering, ekonomi och arbetssätt
- Brukare och anhöriga

Uppföljningen är av formativ karaktär och följer processen över tid under två år och resultaten kan löpande användas för att förbättra/förändra projektet. Uppföljningens resultat kommer att vara dels av beskrivande karaktär och dels av analyserande karaktär. Analysdelen består framförallt i att bedöma och förstå hur rätten till heltid kan ha betydelse för övriga studerade variabler.

Uppföljningen baseras på kvantitativa data i form av registerdata som samlas in av Leanlink för Sandrinoparken och Berga, som utgör en jämförelseenhet, i form av sjuktimmar per månad, övertid, mertid, antal delade turer per dag, antal arbetade helgdagar och för Sandrinoparken sysselsättningsgrad och mängden servicetid. Data för dessa kvantitativa parametrar samlas in månadsvis för att kunna analysera utvecklingen över tid. Vidare omfattar uppföljningen intervjuer/gruppintervjuer med politiker, personal samt lokal ledning vid tre tillfällen under projektiden. Dessa data sammanställs av FoU-centrum och återkopplas under projektet i olika seminarier med berörda parter. Uppföljningen avslutas i december 2017 med en slutlig sammanställning och analys.

I föreliggande rapport redovisas en sammanställning baserat på de intervjuer som genomförts i februari 2016 med politiker, ledning och medarbetare, intervjuer med ledning och medarbetare i november 2016 och i oktober 2017, anteckningar från en work shop i oktober 2016 samt kvantitativa data för perioden februari till och med december 2016.

2. INTERVJUER MED POLITIKER, LEDNING OCH MEDARBETARE SAMT DATA FRÅN WORK SHOP

2.1 Intervjuer med politiker, ledning och medarbetare – februari 2016

I februari 2016 genomfördes intervjuer med politiker, ledning och ett urval medarbetare på Sandrinoparken som ett slags "baslinjemätning" inför projektet. Nedan redovisas en sammanställning av denna första intervju fördelat per tema.

Uppfattningar allmänt om Sandrinoparken och rätten till önskad sysselsättningsgrad

Respondenternas uppfattningar om projektet och rätten till önskad sysselsättningsgrad är relativt samstämmiga och varierar på ett logiskt sätt beroende på roll/befattning. Centralt i uppfattningarna är att projektet innebär ett nytt sätt att organisera verksamheten där frihetsgrader för ledning och medarbetare skall leda till utveckling av kvalitet, såväl för brukare som för verksamheten och yrket.

Uppfattningar om projektet i relation till ledning och styrning

Även i detta tema är respondenterna relativt samstämmiga, men utsagorna är fylligare för de respondenter som arbetar "nära" verksamheten. Verksamhetschefen fokuserar övergripande på vision, övrig ledning utvecklar mera vilka aspekter i verksamheten som är centrala för att förverkliga visionen, som en platt organisation, flexibilitet och att ledningen skall finnas nära det vardagliga arbetet. Medarbetarna fokuserar just på att ledningen är synlig och närvarande, men också att servicetiden och handlingsutrymmet innebär att de får växla mellan arbetsuppgifter och våningar.

Uppfattningar om projektet i relation till personal/medarbetare

En aspekt löper genom samtliga respondenters uppfattningar i detta tema och det är hur personalens handlingsutrymme yttrar sig. Politikerna resonerar om att detta ska leda till bättre arbetsmiljö och bättre kvalitet. Medarbetarna tar också upp ytterligare aspekter som skulle kunna utveckla verksamheten, som dialog och utbyte med andra verksamheter samt kopplingen till yrkesutbildningen.

Uppfattningar om projektet i relation till brukare.

Respondenternas svar i detta tema anknyter på ett logiskt sätt till det tidigare. Genomgående är det att brukaren är i centrum och att genomförandeplaner, kontinuitet och helhetssyn ska leda till god kvalitet och utveckling.

Uppfattningar om hållbarhet i projektet.

I detta tema återknyter politikerna till ett mera övergripande resonemang om projektet. Verksamhetschef, övrig ledning och medarbetare fokuserar mera på medarbetarnas och ledningens roller samt att man ska arbeta proaktivt med nämligen servicetiden, genomförandeplaner och att fortsätta arbeta med utveckling och förbättring.

2.2 Anteckningar från workshop – oktober 2016

Den 5 oktober 2016 genomfördes en work shop för att diskutera förutsättningar för att införa rätt till heltid och erfarenheter och synpunkter på projektet rätt till önskad sysselsättningsgrad. Medverkande var affärsområdeschef och biträdande affärsområdeschef för Leanlink äldreomsorg, ledning, samordnare och medarbetare från Berga och Sandrinoparken, schemaläggare från Leanlink, planeringsledare från omsorgskontoret, en representant för fackförbundet Kommunal samt utvärderare från FoU-centrum.

Ledning, samordning och schemaläggning

Den första frågan som diskuterades var vad rätt till önskad sysselsättningsgrad innebär för ledning, samordnare och schemaläggare. Verksamhetschefen för Sandrinoparken påpekar att det gäller att få till schemana på ett bra sätt och att det tar tid att ställa in detta. Medarbetarna har t ex olika önskemål om jobb på helger. Det gäller också att hitta styrkan hos alla medarbetare, att matcha mot verksamheten och att sprida styrkorna. Efter en del pusslande och en inkörningsperiod då man tagit in synpunkter och jobbat med förändringar fungerar vardagarna bra. Helgerna är också viktiga och utvecklingsarbetet fortsätter. Personalen på Sandrino beskriver att de upplever arbetssituationen mer hanterbar med ett jämt fördelat antal timmar över veckan och därmed också tid för regelbunden återhämtning. Representanten från Kommunal framför synpunkter på att det har upplevts rörigt på

Sandrinoparken vad gäller schemalaggnings, men personalen som medverkar på workshopen ger delvis en annan bild. Samordnaren påpekar att man lär sig inför framtiden och införande till nästa enhet.

Representanterna från Berga menar att det även på deras enhet är möjligt att påverka schema och jobb, och att detta är bra för medarbetaren. Sen kan det vara svårt att få ihop det så att alla kan få 100 %. Men alla vill nog inte ha 100 %. Nu jobbar man med tillfälliga upphöjningar och de som vill jobba mer kan få det, dvs. några går upp till 100 %.

Önskad sysselsättningsgrad och medarbetarnas uppfattningar

Nästa fråga som diskuterades är vilken påverkan rätten till önskad sysselsättning har på medarbetarnas arbete. Diskussion i gruppen berör också att man behöver bryta gamla mönster om uppfattningen om jobbet, om arbetstid, att man pratar om yrket på ett annat sätt och att alla har ett ansvar här. Arbetssättet innebär på att utmana olika föreställningar i branschen, t ex den att vården kännetecknas av ett "rättvisetänk" och att alla ska ha lika. Nu kan man önska, vilket är en omställning och att det nu är viktigt att se till individen. Representanten från Kommunal påpekar att det är viktigt att ta upp frågan om arbetstid vid rekryteringen då människor kan ha olika behov vid olika faser i livet och om man kan jobba kvällar, helger. Gruppen menar att schemat måste stödja de uppgifter man har, t ex om det ingår kontaktmannaskap i arbetet.

En medarbetare från Sandrinoparken påpekar att hen har jobbat 100 % i 15 år och är van vid det. Andra är ej så vana, och då kanske de inte fattar vad 100 % innebär, vilket kan leda till missnöje. Nu finns valmöjligheter under ett år vilket är bra och att känslan av att få välja ger trygghet. Medverkande på work shop diskuterar olika aspekter av att arbeta 100 % i yrket och representanten från Kommunal menar att många vill jobba 100 % men man orkar inte. Verksamhetschefen på Sandrinoparken tycker att det inte stämmer och att man kan jobba 100 % och orka det. Någon påpekar att i Personalenkäten våren 2016 så hade stressnivån sjunkit. Gruppen diskuterar om att långa pass sliter och att det då behövs tid för återhämtning.

Lärande och kvalitetsaspekter

Personalen på Sandrinoparken upplever att det är ett lärande att arbeta på olika våningar och det blir naturligt att hjälpas åt. Det ställer krav på att vara flexibel och det kan variera beroende på hur man upplever eller hur lätt man har för att vara det. Det blir också lättare att planera dagen som en helhet för brukarna då "allt behöver inte hända på förmiddagen" eftersom personalen arbetar längre pass och det inte blir ständiga avbrott med personalbyte under dagen. Vilket kan medföra att man avstår att göra en aktivitet för att man inte hinner innan det är dags att gå hem. Kontinuiteten i relation till hyresgäster/brukare säkerställs genom att man kan ta in färre timvikarier. Schemalaggnings blir väldigt central och att det är viktigt att få en balans mellan behov i verksamheten och personalens önskemål, att få en bra rytm och att få in återhämtningen i schemat.

På frågan om det ställs nya krav på medarbetaren i mötet med hyresgäst/brukare svarar medarbetare från Sandrinoparken att det är samma krav i arbetet vid 100 % som vid 85 %. Diskussionen utmynnar i att det inte är skillnad mellan Berga och Sandrinoparken i själva arbetet men att servicetid innebär att det är annorlunda då man ej är på samma våning hela tiden då man flexar i hela huset. Detta innebär mera samarbete och att man lär av varandra vilket ger mera erfarenhet. Hittills har detta inneburit färre vikarier så blir det ändå inte flera ansikten för hyresgästen/brukaren. Medarbetaren kan ha olika roller som ombud, kultur, IT etc. Representanterna från Berga påpekar att det är en utmaning att hitta tid för utveckling och att servicetid borde vara bra för detta. Arbetssättet kräver balans mellan krav och eget inflytande. Som medarbetare behöver man vara flexibel och delaktig när inflytandet ökar. Representanten från Kommunal påpekar att det är viktigt med öppen dialog och att det är tydligt både vad gäller krav och delaktighet vid rekryteringen. En synpunkt som framförs här är att detta ställer krav på ledningen att skapa förutsättningar för medarbetarna. Det är mycket viktigt att ledningen är lyhörd och att scheman blir bra. Att investera i planeringen är viktigt! Medverkande från Berga menar att det nog inte är någon större skillnad mellan Berga och Sandrinoparken i detta avseende - det gäller att vara lyhörd, ha bra planering och att det nog i grunden är samma ledarskap. Öppenhet är viktigt.

Den sista frågan som diskuterades var om rätten till önskad sysselsättningsgrad leder till ökad kvalitet för verksamheten och för hyresgästerna. Uppfattningen är att det blir bättre. Det blir lättare att planera på våningen för en hel dag och man kan pussla bättre med för- och eftermiddagar. Det som krävs är bra struktur och att jobba tillsammans med samordnaren.

2.3 Intervju med ledning och medarbetare - november 2016

I november 2016 genomfördes den andra intervjurundan i uppföljningen. Denna gång intervjuades ledningen (verksamhetschef, gruppleddare och samordnare) för sig och medarbetare för sig (samma personer som i första intervjun).

Teman för denna intervju var samma som vid första intervjutillfället, nämligen: Allmänt om Sandrinoparken och rätten till önskad sysselsättningsgrad; Ledning och styrning; Personal/medarbetare; Brukare, samt Hållbarhet i projektet. Den första frågan är allmän och handlar om erfarenheter och upplevelser av projektet så här långt och hur man mot bakgrund av målen och tidigare förväntningar vill beskriva situationen.

Uppfattningar allmänt om Sandrinoparken och rätten till önskad sysselsättningsgrad.

Såväl ledning som medarbetare är generellt positiva när de beskriver verksamheten och uppfattningen är att man lyckas arbeta utifrån visionen, att det finns utmaningar men man också lärt sig mycket. En klart tydlig skillnad är dock att medarbetarna spontant och ganska tidigt i intervjun beskriver att schemaläggning på helgerna uppfattas som ett problem. Medarbetarna förväntade sig att arbeta varannan helg, men att det ibland kan bli oftare.

Uppfattningar om projektet i relation till ledning och styrning

I detta tema är utsagorna från ledningspersonerna mer utförliga än de från medarbetarna. Innebörden är dock densamma och innebär att ledningen är närvarande i verksamheten och att det finns mötesplatser och möjlighet för dialog. Ledningen framhåller hur viktigt samarbetet med schemaläggarna är och att visionen måste kopplas samman med hur scheman konstrueras för att till fullo arbeta med servicetiden. Ledningen uppfattar också att enhetens storlek är en tillgång som ger förutsättningar för arbetet med servicetid.

Uppfattningar om projektet i relation till personal/medarbetare

Den överlag positiva beskrivningen av verksamheten, ledningens förhållningssätt och det utvecklingsinriktade arbetssättet återkommer även i detta tema. Flera exempel på hur medarbetare engageras i utvecklingsarbete, som t ex planering, aktiviteter, kost och kultur, beskrivs. Men en skillnad är att medarbetarna återigen tydligt beskriver problemen med schemaläggningen av helgerna och hur angeläget det är att åtgärda detta.

Uppfattningar om projektet i relation till brukare

Utsagorna är något mindre utförliga i detta tema, men brukarna har dock indirekt berörts i respondenternas svar i föregående teman. Överlag beskriver både ledning och medarbetare projektet i relation till brukare som mycket positivt. Anledningen till detta är synen på hyresgästen, de aktiviteter man arbetar med och att medarbetare är delaktiga i hela verksamheten vilket ger kontinuitet och trygga hyresgäster.

Uppfattningar om hållbarhet i projektet

I detta avslutande tema är utsagorna ganska korta, men sammanfattar på ett logiskt sätt det resonemang som respondenterna fört i intervjun. Det arbetssätt man haft hittills i projektet uppfattas som framgångsrikt och det gäller att fortsätta på den linjen, t ex vad gäller relationen mellan ledning och medarbetare, flexibilitet i arbetstider, kompetensutveckling etc. Ledningen blickar också framåt på ett proaktivt sätt och beskriver att det gäller att kunna locka andra målgrupper och även kunna förhålla sig till den digitala utvecklingen.

2.4 Intervju med ledning och medarbetare - oktober 2017

I oktober 2016 genomfördes den andra intervjurundan i uppföljningen. Denna gång intervjuades ledningen verksamhetschef, gruppleddare och medarbetare för sig. Samordnaren var sjuk vid tillfället.

Teman för denna intervju var samma som vid tidigare intervjutillfällen, nämligen: Allmänt om Sandrinoparken och rätten till önskad sysselsättningsgrad; Ledning och styrning; Personal/medarbetare; Brukare, samt Hållbarhet i projektet. Den första frågan är allmän och handlar om erfarenheter och upplevelser av projektet så här långt och hur man mot bakgrund av målen och tidigare förväntningar vill beskriva situationen.

Uppfattningar allmänt om Sandrinoparken och rätten till önskad sysselsättningsgrad

Ledning och medarbetare är relativt samstämmiga om utvecklingen i stort. Förväntningarna stämmer och man utvecklas hela tiden och man omsätter resurstiden på ett bra sätt och att man utvecklar olika aktiviteter och teman

utifrån hyresgästernas behov och intressen. Verksamhetschefen påpekar att det finns vissa kostnader som man ej kan påverka, nämligen semestrar och vid sjukdom, vilket påverkar möjligheterna att utnyttja servicetiden. Medarbetarna påpekar spontant tidigt i intervjun olika problem med bemanningen. Flera medarbetare har bytts ut, några har gått ned i tid och vid sjukskrivningar har man vikarier. Detta påverkar i någon mån arbetet med att utnyttja servicetiden.

Uppfattningar om projektet i relation till ledning och styrning

Ledning och medarbetare är samstämmiga i sin beskrivning av relationen mellan ledning och medarbetare. Man arbetar med kretsloppet att få ut resurstiden. Ledningen är närvarande i verksamheten och man har olika forum för samverkan. Man uppfattar även att återkopplingen från hyresgäster och anhöriga fungerar.

Uppfattningar om projektet i relation till brukare

Ledningen påpekar att personalen kan arbeta självständigt och att de har kompetens och att de får kompetensutveckling, vilket även framhålls av medarbetarna (se ovanstående teman). Men ledning och medarbetare uttrycker samfällt frustration över problem med att få scheman att bli optimala. Medarbetarna påpekar speciellt att scheman inte läggs upp så att man får återhämtning före/efter helger. Detta har lett till att medarbetare slutat. Ett annat problem är att vikarier slutar kl. 16.00 och att det sammanfaller med den tid då servicetiden slutar, vilket försvårar aktiviteterna vad gäller servicetid om många slutar samtidigt. Man uppfattar att det är konstigt att detta ej kunnat redas ut, att dialogen med schemaläggare inte fungerat och att man kanske kan få möjlighet att lägga sina egna scheman i framtiden.

Uppfattningar om hållbarhet i projektet

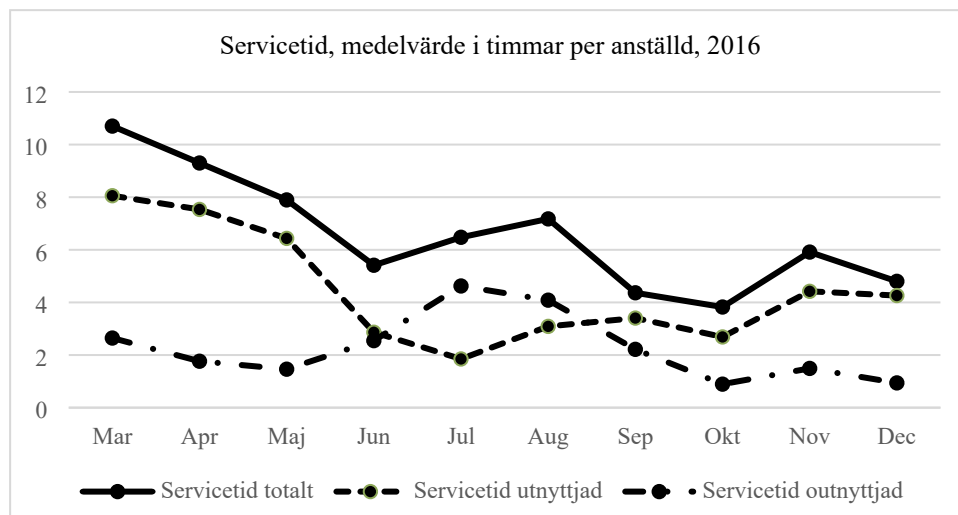
Ungefär samma uppfattningar som tidigare framkommer i svaren om uthållighet, nämligen att det gäller att fortsätta arbeta med grundkonceptet, ständiga förbättringar, uppföljningar och att ha bra samverkan och mötesrutiner. Medarbetarna tar åter tydligt upp problemen med schemaläggning som ett problem som måste lösas för att få hållbarhet.

3. MÄTNING AV NYCKELTAL

I detta avsnitt redovisas ett antal nyckeltal som samlats in för Sandrinoparken och jämförelseenheten Berga under 2016 och 2017. För några variabler har de medarbetare som är långtidssjukskrivna exkluderats. Definitionen för långtidssjuk är 60 dagars frånvaro på ett år.

Servicetid

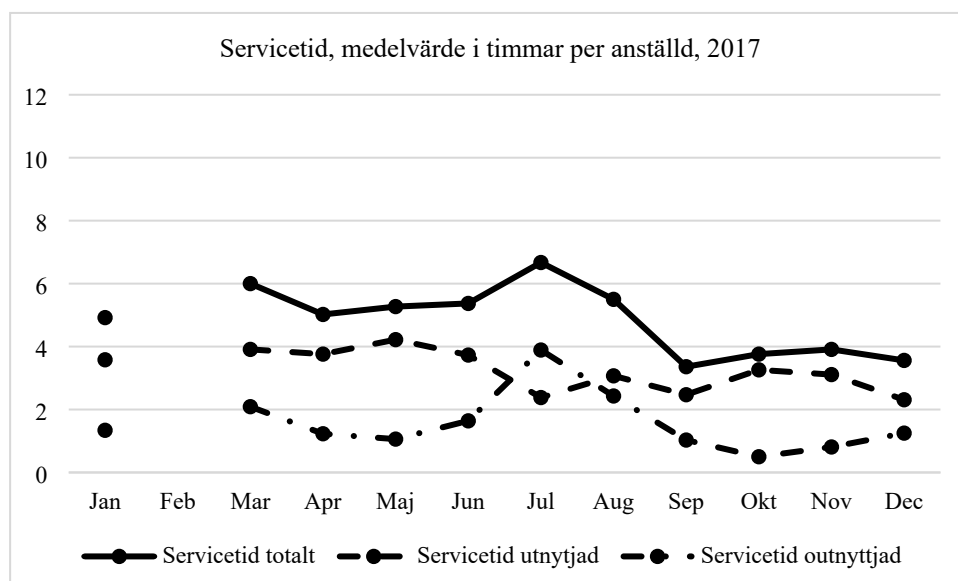
Inledningsvis redovisas värden i figur 1 nedan för servicetid för Sandrinoparken, dvs. den centrala variabel som mycket av projektet fokuserar på. För denna variabel redovisas dels total mängd servicetid men även utnyttjad och outnyttjad servicetid (dvs. total minus utnyttjad servicetid). Ambitionen är att genom effektiv schemaläggning minska mängden outnyttjad servicetid.



Figur 1. Servicetid, medelvärde i timmar per anställd och månad för Sandrinoparken, perioden mars till och med december 2016.

Den totala servicetiden är i genomsnitt strax över 7 timmar för perioden mars till och med december 2016, beräknat per anställd och månad. Servicetiden minskar under denna period, från strax över 12 till strax under 4 timmar. Denna minskning beror på att det från början var flera medarbetare som valde att arbeta heltid. Man minskade också tidigt med en nattpersonal. Outnyttjad servicetid är under den studerade perioden i genomsnitt 2,2 timmar per anställd och månad, och minskar trots variationer över tid, från 4,7 till strax under 1 timma. Detta innebär att man successivt blivit bättre på att utnyttja servicetiden.

Om vi betraktar hela enheten och inte beräknar servicetid per anställd så varierar den totala servicetiden för Sandrinoparken per månad från 558 timmar för mars till 216 timmar för december 2016. Den outnyttjade servicetiden sjunker från 132 timmar för mars till 42 timmar för december 2016.



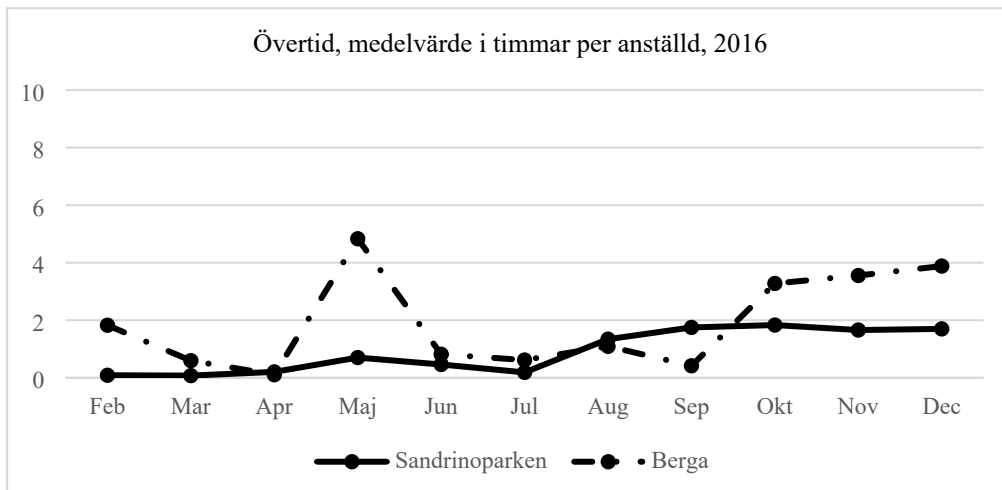
Figur 2. Servicetid, medelvärde i timmar per anställd och månad för Sandrinoparken, perioden januari till och med december 2017.

För 2017 är den totala servicetiden i genomsnitt strax över 5 timmar, den utnyttjade servicetiden 3,4 och den outnyttjade 1,7 timmar per månad och anställd. Över tid varierar den totala servicetiden per anställd och månad från i genomsnitt 3,4 till 6,7 timmar och den outnyttjade från 3,9 till 0,5 timmar. Sammantaget varierar total servicetid från 313 till 196 timmar per månad och outnyttjad servicetid från 26 till 196 timmar per månad. Förändringarna över år 2017 är måttliga med en svag minskning av total och outnyttjad servicetid.

Betraktat över år 2016 och 2017 så föreligger en svag minskning av total och outnyttjad servicetid. Undantaget är perioden mars till maj 2016 och månaderna juli för 2016 och 2017, då högre värden erhålls. Detta innebär att man successivt blivit bättre på att utnyttja servicetiden, även om t

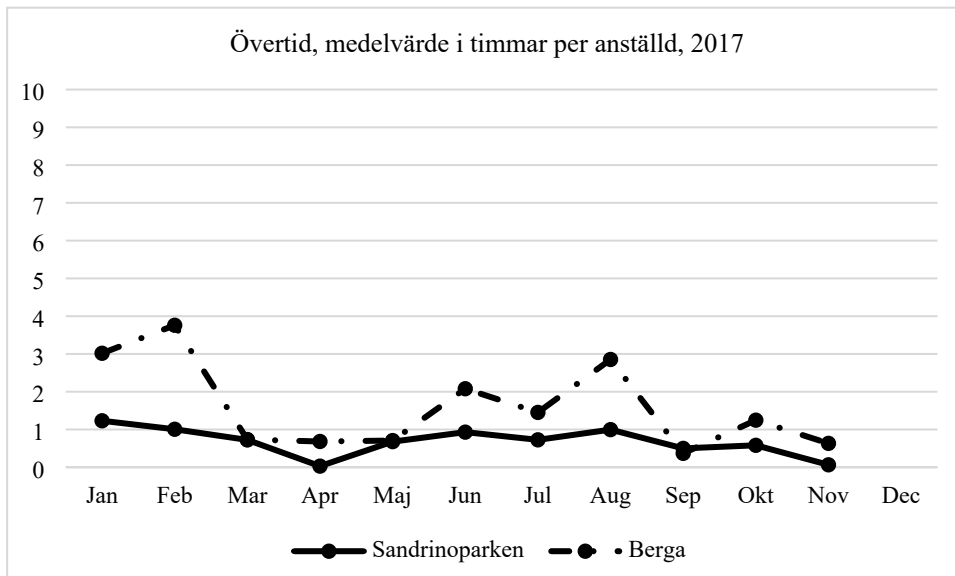
Övertid

I figurerna nedan redovisas övertid som medelvärden per anställd och månad för perioden februari till och med december 2016 samt januari till och med november för 2017. För variabeln övertid har beräkningen gjorts exklusive de medarbetare som är långtidssjukskrivna.



Figur 3. Övertid, medelvärde i timmar per anställd och månad för Sandrinoparken och Berga, perioden februari till och med december 2016 (exklusive långtidssjukskrivna).

I genomsnitt har medarbetarna på Sandrinoparken arbetat övertid strax under 1 timma per månad år 2016. Motsvarande siffra för Berga är cirka 1,9 timmar. För båda enheterna varierar övertiden över tid och ökar något, från nästan 0 till strax under 2 timmar för Sandrinoparken, och från nästan 0 till 3,9 timmar för Berga.



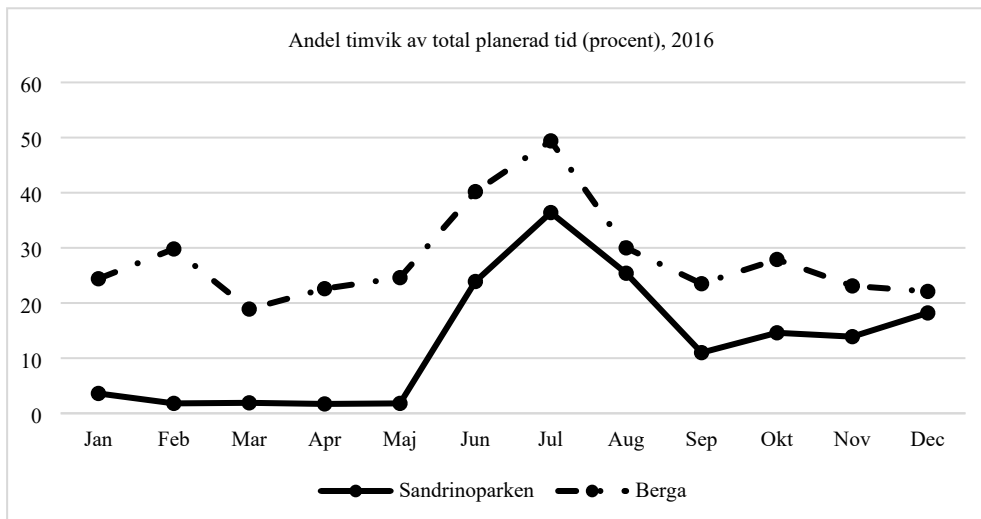
Figur 4. Övertid, medelvärde i timmar per anställd och månad för Sandrinoparken och Berga, perioden januari till och med november 2017 (exklusive långtidssjukskrivna).

För år 2017 har medarbetarna på Sandrinoparken vardera i genomsnitt 0,6 timmar övertid per månad. Övertiden kan variera från 0 till 1,2 timmar övertid per månad och medarbetare. Sandrino. Motsvarande siffror för Berga är i genomsnitt för hela året 1,4 timmar övertid per månad, och med en variation från 0 till 3,8 timmar per månad och medarbetare.

Sammantaget är variationen vad gäller över tid större för Berga.

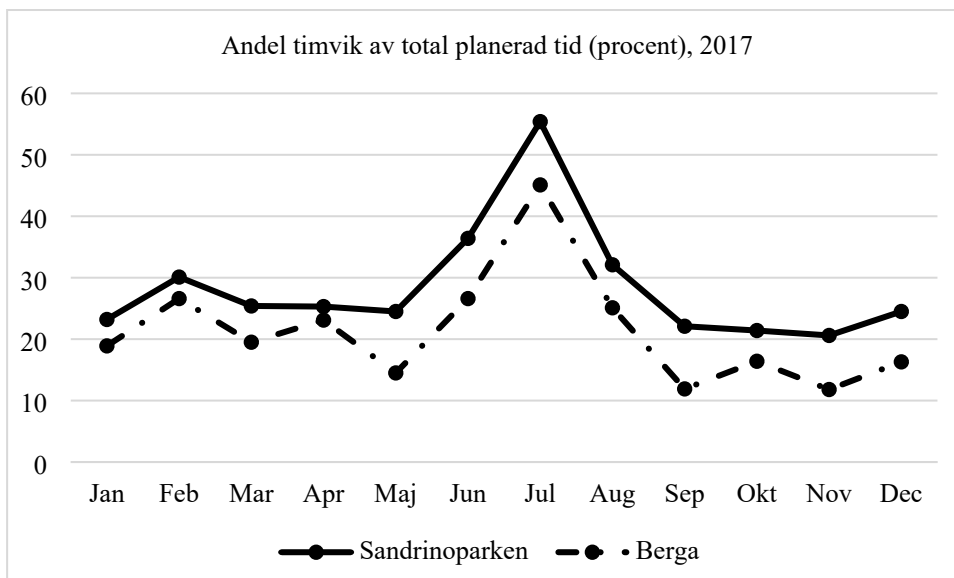
Andel timvikarier av total planerad tid

Vad gäller hur mycket timvikarier som de båda enheterna har så har det beräknats i procent av total planerad arbetstid per månad för perioden januari till och med december 2016 och för perioden januari till och med december 2017.



Figur 5. Andel timvikarier av total planerad tid för Sandrinoparken och Berga, perioden februari till och med december 2016.

Genomgående har Berga en högre andel vikarier jämfört med Sandrinoparken, nämligen 28 procent mot strax under 13 procent. Båda enheterna har en topp under sommarmånaderna, där Berga som mest har 49 och Sandrinoparken 36 procent. En trend är dock att Sandrinoparken ökar sin andel vikarietid efter sommaren jämfört med våren medan Berga återvänder till samma nivå.



Figur 6. Andel timvikarier av total planerad tid för Sandrinoparken och Berga, perioden januari till och med december 2017.

För år 2017 är situationen den omvända och Sandrinoparken har den högsta andelen timvikarier, nämligen 28,3 procent mot 21,3 procent för Berga. För båda enheterna är andelen vikarier högst under juli månad.

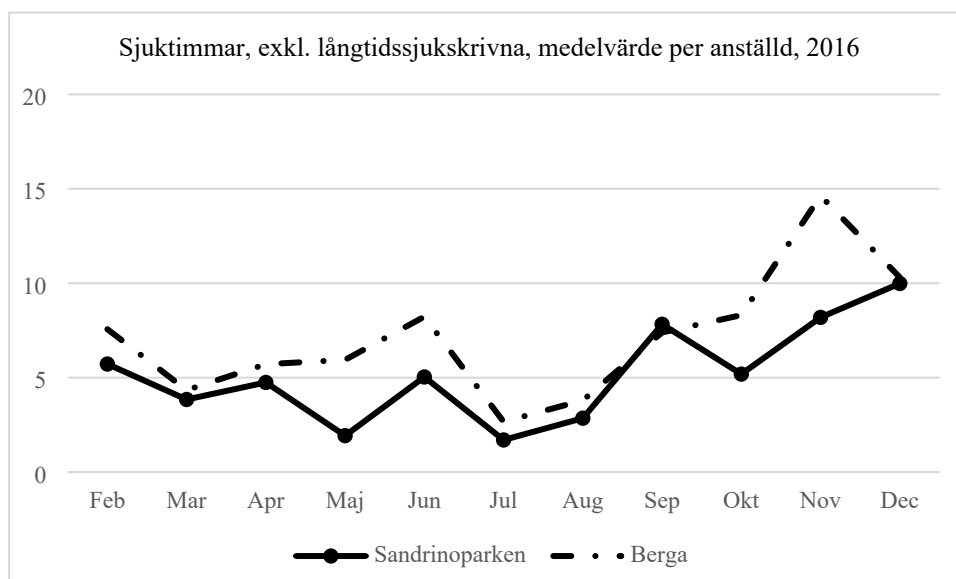
Sjukskrivningar

I det följande redovisas värden för sjukskrivningar på de båda enheterna. I tabell 7 och 8 nedan redovisas antalet sjuktimmars per anställd och månad i form av medelvärden och exklusive de som är långtidssjukskrivna för 2016 och 2017.

(Hej Bo,

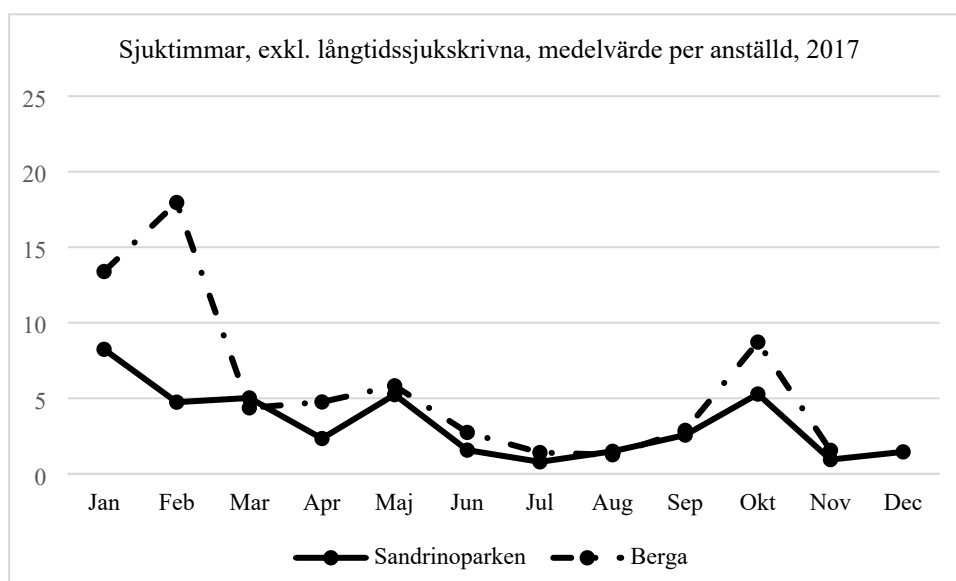
Förklaringen är att vi hade extra resurser till ett par hyresgäster som omfattar ca 1,9 åa som timanställda. Vakans rader i avvaktan på rekryteringar samt vid sjukskrivningar.

2016 hade vi inga extra resurser insatta. Det är dem främsta orsakerna till att antalet timmar har ökat.)



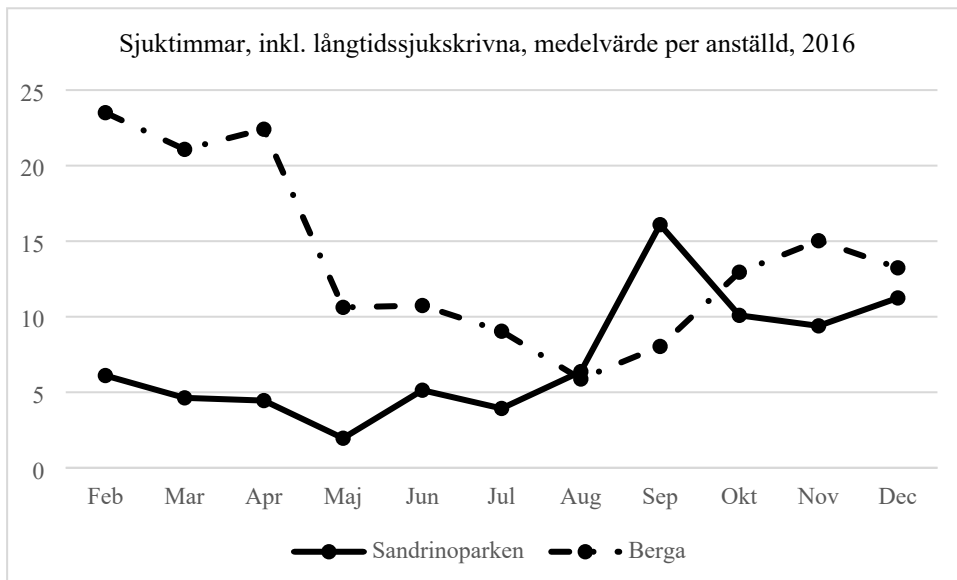
Figur 7. Sjuktimmar, medelvärde i timmar per anställd och månad för Sandrinoparken och Berga, perioden februari till och med december 2016(exklusive långtidssjukskrivna).

Sjuktimmarna per anställd och månad för år 2016 varierar från strax under 2 för maj till strax under 10 för december för Sandrinoparken, och medelvärdet för perioden är strax över 5 timmar per månad. Motsvarande siffror för Berga är 2,7 för juli till 14,6 för november och med ett medelvärde på strax över 7 timmar för hela perioden. För båda enheterna sker en ökning över tid



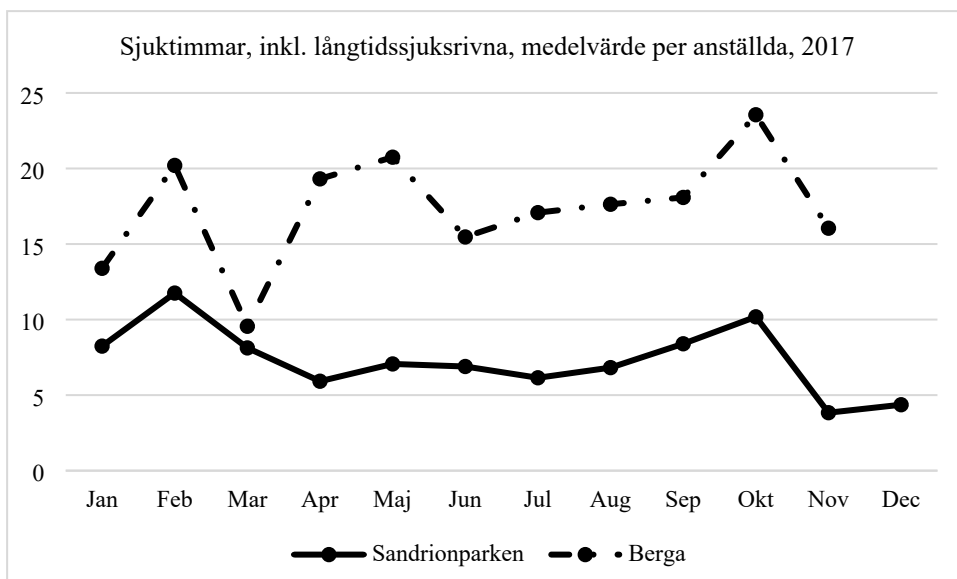
Figur 8. Sjuktimmar, medelvärde i timmar per anställd och månad för Sandrinoparken och Berga, perioden januari till och med december 2017(exklusive långtidssjukskrivna).

För år 2017 är medarbetarna på Sandrinoparken i genomsnitt sjukskrivna 3,4 timmar per månad. Sjukskrivningarna för enheten varierar från 0,8 till 8,2 timmar för de olika månaderna. För Berga är medelvärdet högre, nämligen 6,3 timmar per anställd och månad och med en variation från strax under 18 till 1,3 timmar per månad och anställd. Det som drar upp medelvärdet för Berga är dock månaderna januari och februari. För resten av år 2017 har de båda enheterna ungefär samma andel sjukskrivna.



Figur 9. Sjuktimmar, medelvärde i timmar per anställd och månad för Sandrinoparken och Berga, perioden februari till och med december 2016 (inklusive långtidssjukskrivna).

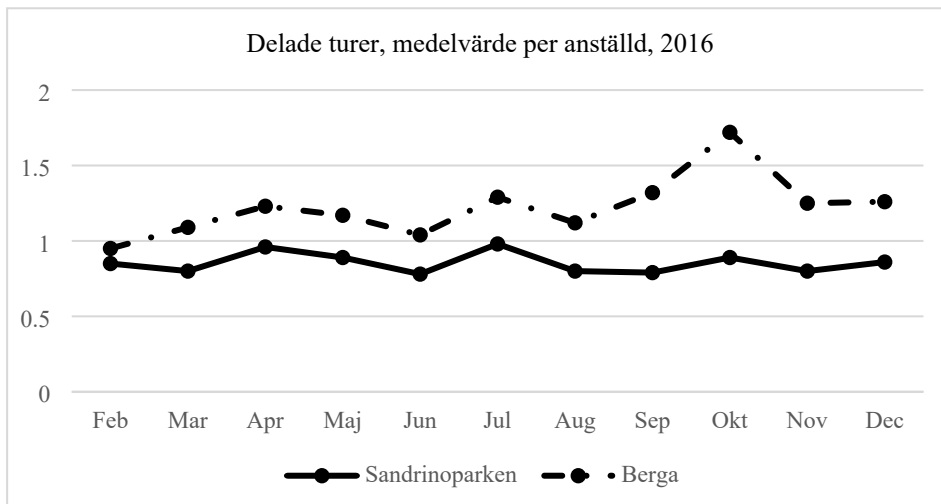
En klart annorlunda bild framträder om vi tar med de långtidssjukskrivna i beräkningen. För Sandrinoparken är det ungefär samma mönster men med en topp i september på 16 timmar i genomsnitt. För Berga blir dock skillnaden större med höga värden för årets första månader med värden kring 22 timmar per anställd och månad.



Figur 10. Sjuktimmar, medelvärde i timmar per anställd och månad för Sandrinoparken och Berga, perioden januari till och med november/december 2017 (inklusive långtidssjukskrivna).

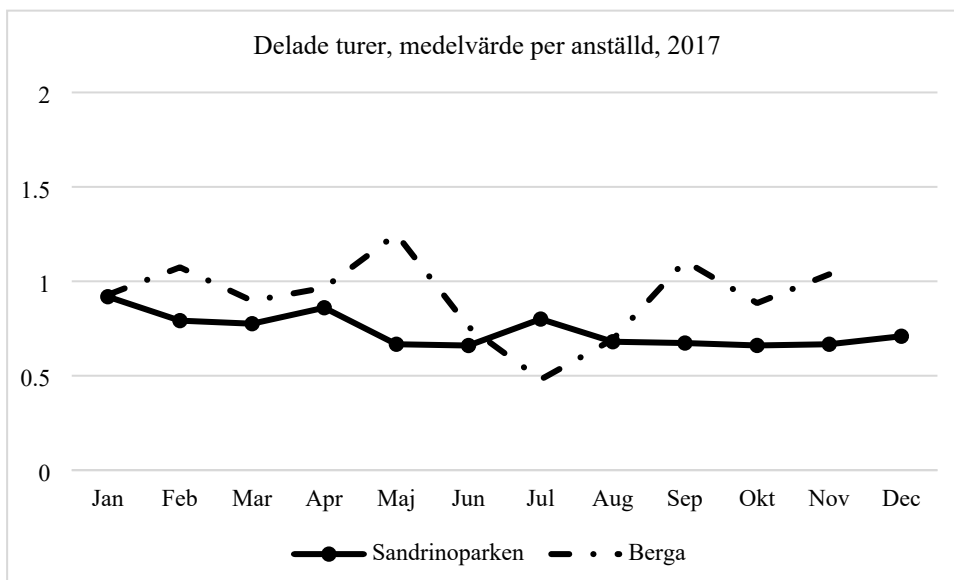
Om vi betraktar de båda enheterna och inkluderar även de medarbetare som är långtidssjukskrivna så ändras bilden. Sandrinoparken erhåller ett medelvärde för hela året på 7,3 timmar per anställd och månad och motsvarande siffra för Berga är 16,3. Sandrinoparken varierar från strax under 12 till 4,4 som lägst och Berga varierar från strax över 22 till 9,3 som lägst.

Delade turer



Figur 11. Antal delade turer, medelvärde per anställd och månad för Sandrinoparken och Berga, perioden februari till och med december 2016 (exklusive långtidssjukskrivna).

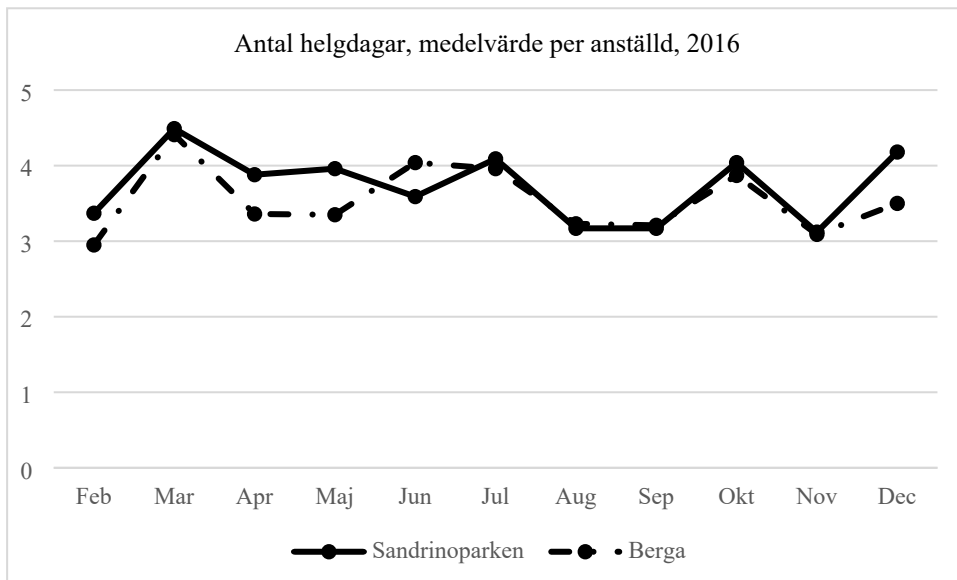
Vad gäller antal delade turer så ligger Sandrinoparken genomgående på strax under 1 per månad och anställd. Här är variationerna över tid små. För Berga finns en svag ökning, från strax under 1 till cirka 1,7 i oktober. Detta innebär att Sandrinoparken har ungefär 40 delade turer för en hel månad och Berga, med färre anställda, från 27 till 35 delade turer för hela enheten per månad.



Figur 12. Antal delade turer, medelvärde per anställd och månad för Sandrinoparken och Berga, perioden januari till och med november/december 2017 (exklusive långtidssjukskrivna).

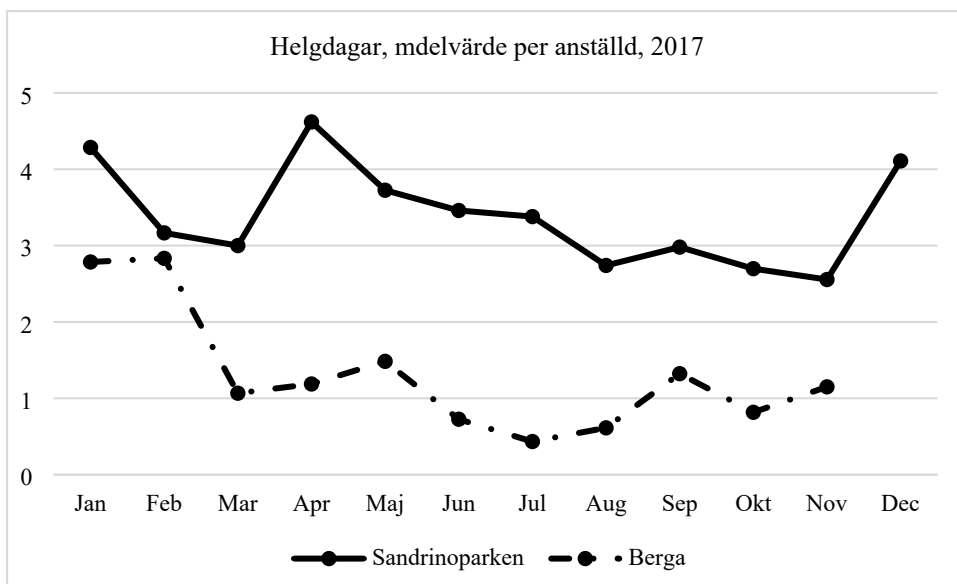
Även för år 2017 är variationerna små för Sandrinoparken vad gäller antalet delade turer. Medelvärdet för hela året är cirka 0,8 delade turer per anställd och månad. För Berga är variationen något större och motsvarande medelvärde för året är också 0,8 delade turer per månad och anställd.

Helgdagar



Figur 13. Antal arbetade helgdagar, medelvärde per anställd och månad för Sandrinoparken och Berga, perioden februari till och med december 2016 (exklusive långtidssjukskrivna).

Vad gäller antal arbetade helgdagar så är variationen måttlig över tid för båda enheterna. Genomsnittet ligger strax under 4 helgdagar per anställd.



Figur 14. Antal arbetade helgdagar, medelvärde per anställd och månad för Sandrinoparken och Berga, perioden januari till och med november/december 2017 (exklusive långtidssjukskrivna).

Antalet arbetade helgdagar är i genomsnitt 3,4 per anställd och månad för Sandrinoparken. Här föreligger en viss variation och som lägst är medelvärdet 3 för en månad och som högst 4,6. Berga har genomgående lägre antal arbetade helgdagar och medelvärdet för hela året är 1,4 per månad och medarbetare och med en variation från som lägst 0,48 till 2,9 som högst.

4. DISKUSSION

Resultatet av införandet av rätt till önskad sysselsättningsgrad på Sandrino jämförs med Berga äldreboende där personalen inte har rätt att önska sysselsättningsgrad. Vid jämförelsen finns en medvetenhet om att Sandrino skiljer sig på några punkter. Sandrino är en nystartad verksamhet med personal som aktivt sökt sig dit, sökbilden vid rekryteringen var mycket god. Personalen har satts samman och gemensamt med ledningen skapat den verksamhet som det är idag. Det är svårt att avgöra på vilket sätt de olikheter som finns mellan Sandrino och Berga har betydelse för resultatet. De skillnader som visar sig i rapporten bidrar dock till kunskap vid införandet av rätt till önskad sysselsättningsgrad i övriga äldreomsorgens verksamheter. Resultatet synliggör vilka hänsyn som behöver tas och ger erfarenheter som är till nytta i det framtida införandet.

I detta avslutande avsnitt sammanfattar och kommenterar vi några av de centrala teman som behandlats i rapporten.

Ledning, organisering och övergripande förutsättningar

Av intervjuerna framgår tydligt att det är mycket viktigt att chefen är tillgänglig i verksamheten, att man har kontinuerlig dialog och att medarbetarna är delaktiga. Stödet från politiken, projektgruppen och ledningen uppfattas också som positivt för projektet.

Schemaläggning

Den centrala aspekten i projektet rätt till heltid är hur man kan hantera tid. Centralt i projektet är, som tidigare nämnts, hur man lyckas organisera och utnyttja servicetid på Sandrinoparken. Mängden servicetid är i genomsnitt cirka 7 timmar per anställd och månad på Sandrinoparken men har minskat över tid på grund av att det var flera medarbetare som arbetade heltid från början. Under hösten har mängden servicetid varit strax under 5 timmar per anställd och månad och den outnyttjade servicetiden är i genomsnitt strax över 1 timma per anställd och månad. Vad krävs då för att lyckas med detta arbetssätt? Under projektet så här långt har man fått erfarenheter av hur man behöver arbeta med scheman. Det är viktigt att få en jämn fördelning av servicetiden så att det blir hela pass för medarbetaren. Servicetiden behöver också vara märkt i schemat och att man har en rutin för hur man hanterar den så att personalen kan läsa i en pärm var man är placerad. Det är också viktigt att ha koll på fördelningen av servicetid. Slutsatsen är att det är tidskrävande att utveckla arbetet med schemaläggning under införandet.

Även andra aspekter som berör tid belyses i uppföljningen, och då i jämförelse mellan Sandrinoparken och Berga. Vad gäller mängden övertid per anställd och månad så är den något lägre för Sandrinoparken jämfört med Berga, nämligen 1 timma jämfört med 1,9 timmar. Även vad gäller andelen timvikarier av total planerad tid så ligger Sandrinoparken lägre än jämförelseenehet då Berga, som har 23 procent mot 13 procent för Sandrinoparken. Om vi jämför antal delade turer per anställd och månad så ligger Sandrinoparken strax under 1 och Berga ligger något över 1. Vad gäller arbetade helgdagar per månad och anställd ligger båda enheterna i genomsnitt strax under 4 helgdagar per månad.

Administration

Schemaläggningen börjar på Sandrinoparken och flyttas sedan till den centrala schemaläggaren som konterar outnyttjad tid. Samarbetet med schemaläggarna är mycket viktigt och det gäller att de förstår hur man kan göra bra scheman. På Sandrinoparken har man 5 stycken bemanningsombud och en samordnare, vilka träffas 1 timma per vecka för att planera bemanning. Arbetet med bemanningsmöten uppfattas vara en framgångsfaktor. Den centrala administratören beräknar att arbetet tar cirka 30 min per vecka. Vidare arbetar även ekonomen en egen uppföljning. Administrationstiden var större i början av projektet men minskar kontinuerligt. Servicetiden är nu enbart på dagtid och en fråga är om det kan utökas även till kvällar och helger.

Som jämförelse kan nämnas att man på Berga arbetar med ett bemanningsansvarigt team där hela teamet tar ansvar för bemanningen då samordnare eller chef inte är i tjänst. Ansvaret är rullande mellan teamen under året (3 mån/team). Att arbeta med bemanning ligger i första hand på samordnaren men chef finns vid behov.

Rätt till heltid och kvalitetsaspekter

En viktig fråga är vad man gör med den outnyttjade servicetiden? Det är viktigt att påpeka att även outnyttjad servicetid innebär att personalen är i verksamheten och gör aktiviteter med de boende, t ex flyttstädning, kulturutbud, bakar bullar, promenader etc. Då ordinarie personal ersätter vid sjukdom minskas antalet vikarier

vilket leder till ökad kvalitet för de boende. Mängden sjuktimmar varierar kraftigt över tid för båda enheterna. Om man tar bort de långtidssjukskrivna är skillnaden inte så stor och Sandrinoparken har då ett medelvärde per anställd och månad på 5,2 timmar mot strax över 7 för Berga. Om man räknar med de långtidssjukskrivna är skillnaden större och Sandrinoparken har då 7,3 timmar i genomsnitt mot 13,8 för Berga.

Personalen på Sandrinoparken ser också ett lärande när de går mellan våningar och de upplever en ökad trygghet och gemenskap vilket yttrar sig i att det är naturligt att be varandra om hjälp och att hjälpas åt. Vad gäller hyresgästerna (brukarna) beskrivs projektet ha haft positiva effekter. T ex pratar hyresgästerna om att man har ”grannar”, man pratar om Sandrinoparken som ”huset” och att man är aktiva i kören och andra aktiviteter. I intervjuerna nämner man också att arbetsterapeuter och sjukgymnaster säger att det är lugnt i huset. Kvalitetsarbetet omfattar också andra utvecklingsaktiviteter som IBIC, att tänka salutogent. Medarbetare kan också utveckla flera kompetenser utöver omsorgsarbetet, som t ex vad gäller musik.

En aspekt som är viktig för att förstå förutsättningarna att kunna arbeta utvecklingsinriktat är att Sandrinoparken är ett ganska stort hus. Detta innebär att medarbetarna kan gå mellan våningarna och att storleken ger möjligheter att dynamiskt kunna utnyttja servicetiden. Detta innebär att det kan vara svårt att införa servicetid på en mindre enhet, t ex då det kan bli restid mellan enheter för att ersätta en sjuk kollega (som alternativ till timvikarier). Om servicetiden inte kan levereras tillbaka in i verksamheten så blir det en kostnad för införandet. Den servicetid som är inplanerad på en person som är frånvarande t ex vid sjukdom eller semester blir alltid en kostnad för verksamheten. Sandrinoparken är också en nyöppnad enhet och man har kunnat bygga upp verksamheten tillsammans från start, vilket även kan vara en förklaring till att projektet lyckats bra så här långt.

BILAGOR

Intervjuer med politiker, ledning och medarbetare – februari 2016

Tabell 1. Uppfattningar allmänt om Sandrinoparken och rätten till önskad sysselsättningsgrad.

Politiker	Verksamhetschef	Ledning	Medarbetare
<p>Skapa och utvärdera en modell, utifrån slutsatserna se hur man går vidare och då införa rätt till heltid på andra ställen.</p> <p>Det är en politisk viljeyttring.</p> <p>Vad blir utfallet för kvalitet och för hyresgäster?</p> <p>Öka yrkets attraktivitet.</p> <p>Jämställdhet.</p> <p>Skapa en bra utvecklingsmiljö.</p> <p>Politiken EJ inblandad i HUR!</p>	<p>Sökte uppdraget då hon ville vidare och få nya utmaningar. Viktigt att få jobba i Linköpings kommun.</p> <p>Kunna höja statusen på vård och omsorg och undersköterskornas jobb. Att det ska bli lättare att rekrytera till yrket och branschen. En jämställdhetsfråga att kunna få välja heltid.</p> <p>Det är viktigt att kunna uppmuntra medarbetarna till ett helhetsgrepp på verksamheten och att dom kan vara med och skapa ett bra kretslopp.</p> <p>S. ska vara ett nav för utveckling av demensvård att kunna koppla till forskning. Ledarskapet ska vara en drivkraft för medarbetarna i detta.</p>	<p>Ska leda till färre eller inga vikarier. Man ska använda personalen i huset och en "flytande" användning.</p> <p>Att genom serviceturer få bättre "flyt" i dagen.</p> <p>Detta sätt att arbeta ställer helt andra krav på flexibilitet och omställning och ledningen är mycket viktig. Att medarbetarna är med och skapar verksamheten.</p>	<p>Det var dags att byta till något nytt, ville kunna påverka och utveckla, att få använda hela sin kompetens.</p> <p>Att jobba inom Leanlink, att man haft samma chef tidigare och att det känns bra och tryggt, samt att man nu kan få heltid!</p> <p>Rätten till heltid kan förbättra synen på yrket, att kunna locka unga, och att det blir färre vikarier.</p>

Tabell 2. Uppfattningar om projektet i relation till ledning och styrning.

Politiker	Verksamhetschef	Ledning	Medarbetare
<p>Ge goda förutsättningar för Leanlink att jobba med utveckling.</p>	<p>Att kunna beskriva verksamheten och förmedla delmål.</p> <p>Att ha en vision, att kunna jobba nära verksamheten och ha en strategi, vara en ledstjärna och vara trygg.</p>	<p>Viktigt att ledningsgruppen är samstämmig vilket ska leda till trygghet för medarbetarna.</p> <p>Platt organisationen ställer högre krav på flexibilitet av ledning och medarbetare. Verksamhetschefen ger stort handlingsutrymme till gruppledaren och samordnaren.</p> <p>Ledningen ska vara ute på avdelningarna dagligen. Viktigt att jobba med bemanningsplanerna.</p>	<p>Ledningen är närvarande i verksamheten till vardags man kan ta snabba beslut, fikar med personalen, "går runt" och uppfattas vara "en av oss".</p> <p>Nu får man beröm, vilket man inte är van vid!</p> <p>Med servicetid finns handlingsutrymme för att utföra arbetsuppgifter eller växla mellan våningarna.</p>

Tabell 3. Uppfattningar om projektet i relation till personal/medarbetare.

Politiker	Verksamhetschef	Ledning	Medarbetare
<p>Goda personalvillkor ger lägre sjukfrånvaro, bättre kontinuitet och bättre för hyresgästen. Stödja kompetensutveckling, koppla till traineetjänster och gymnasieskolan och vuxenutbildning.</p>	<p>Ej så insatsstyrkt längre.</p> <p>Att ha hyresgästen i centrum.</p> <p>Centralt att jobba med genomförandeplaner.</p>	<p>Varje våning har olika ombud, t ex för bemanning, inkontinens, beställningar av medicin/läkemedel. Det är olika team, ett per våning vilka träffar ledningen på organiserade teamträffar.</p>	<p>Ett ökat ansvar, t ex att baka att jobba med musik. Kan även vara kontaktperson som har kontakt med anhöriga, gode män etc.</p> <p>Ett nära samarbete med ssk som finns på plats i huset.</p> <p>Det vore bra att få kunna träffa personal från andra ställen och ha dialog. Att få göra studiebesök, att ha forum och dela med sig mellan kolleger.</p>

			S. ska ha praktikanter och elever och respondenterna är positiva till detta om det är rätt elev som har intresse för vården.
--	--	--	--

Tabell 4. Uppfattningar om projektet i relation till brukare.

Politiker	Verksamhetschef	Ledning	Medarbetare
Se ovan.	<p>Visionen är att skapa en helhet och jobba salutogent, musikprofil, miljö och inredning.</p> <p>Individens behov i centrum utifrån livsområden.</p> <p>Är inspirerade av KASAM.</p> <p>Genomförandeplan och mål för alla hyresgäster.</p>	<p>Sandrinoparken har en musikprofil, man har instrument och ordnar personliga spellistor, vidare att det är viktigt med gymnastik och aktiviteter, promenader.</p> <p>Man försöker anpassa till person och gå efter genomförandeplanen. För varje boende finns en kontaktperson och en vice kontaktperson som kollar vad var och en har för intressen. Det kan vara allt från gudstjänst till promenader. Man lagar maten i huset, har egen kock och har koll på näringsprogrammet.</p>	<p>100 procent sysselsättningsgrad ska leda till mera kontinuitet, att personalen kan få slutföra det man jobbar med och startar upp.</p> <p>Att man får jobba med genomförandeplaner med nya boende. T ex genom att kunna samla anhöriga och göra genomförandeplaner kopplade till ÅBIC. Nu skrivs dessa tillsammans med de boende och kan förändras vid behov, även dagligen om det behövs.</p>

Tabell 5. Uppfattningar om hållbarhet i projektet.

Politiker	Verksamhetschef	Ledning	Medarbetare
<p>Politiken ska ha kontakt med de som jobbar på S. Lyssna, bolla och ej släppa engagemanget.</p> <p>Också kunna dra generella slutsatser om rätten till heltid i bredare perspektiv.</p>	<p>HUR man använder tiden (flyttiden) och att scheman konstrueras för hur man kan använda den för att få ett kretslopp i verksamheten.</p> <p>Viktigt att ha med medarbetarna, att skapa en känsla att detta är en attraktiv arbetsplats.</p> <p>Medarbetarna måste förstå syftet att sysselsättningsgrad kopplar till verksamheten och kvaliteten för hyresgästerna.</p>	<p>Dialog med medarbetarna, täta teamträffar och uppföljningsmöten är viktiga, att ej släppa det som man bestämt och att man eftersträva kontinuerlig utveckling.</p> <p>”Förbättringstänk” – att aldrig vara riktigt nöjd utan allt kan göras bättre.</p> <p>Tänkbara hinder som man bör vara observant på är: tidsbrist, upplevelse av ett begränsat handlingsutrymme efter en tid, samt motsättningar mellan daglig drift och utvecklingstänk.</p>	<p>Medarbetarnas medverkan är central. Vidare att det krävs engagemang från alla för att hålla det vid liv i det positiva. Man behöver jobba med målen men också att ha resurser och stöd.</p> <p>Det gäller att kunna jobba med servicetiden och att ”fylla ut” schemat med bra aktiviteter. Medverkan i att göra genomförandeplaner anses viktigt.</p> <p>Att inte behöva ha vikarier ger bra kontinuitet.</p>

Intervju med ledning och medarbetare - november 2016

I november 2016 genomfördes den andra intervjurundan i uppföljningen. Denna gång intervjuades ledningen (verksamhetschef, gruppleddare och samordnare) för sig och medarbetare för sig (samma personer som i första intervjun).

Tabell 6. Uppfattningar allmänt om Sandrinoparken och rätten till önskad sysselsättningsgrad.

Ledning	Medarbetare
<p>Ledningen uppfattar att man i stort sett lyckats utifrån visionen men att det finns ständiga förbättringar att göra, t ex att få processen smidigare, ha koll på kostnader, flöden och jämförelsetal.</p> <p>Planeringen innebär att skapa scheman så att medarbetarna inte går hem mitt i ett arbetspass och att man har ett kundfokus. Det gäller att kunna skapa en arbetsmiljö för heltid och det är flera parametrar som är viktiga för det, som sysselsättningsgrad, att skapa kreativa miljöer och delaktighet. Förutsättningarna för detta ligger i schemat.</p>	<p>Medarbetarna beskriver att det var en startsträcka men att man inte ångrat sig, att man trivs mycket bra och har lärt sig mycket på 8 månader.</p> <p>Den kritik som kommer fram nämns nästan direkt i intervjun och gäller problem med scheman. Det har varit rörigt och många är missnöjda. I hög grad gäller detta schemaläggning av helgerna och att man uppfattade att det skulle bli arbete varannan helg men nu kan bli det flera helger i rad. Framförhållning har varit för kort. Man vet inte hur helgteamen organiseras, om det är det utifrån kompetens eller vad, men sen kan det bli byten ändå! Det tog tid att jobba ihop teamen, och det kan bryta kontinuiteten</p>

<p>Ledningen beskriver att en vanlig uppfattning i branschen är att man ej orkar arbeta heltid i vården, men projektet har visat att det går och personalen är positiva till att arbeta heltid.</p>	<p>med för mycket byten. Men nu är personalen med vid schemalagningen.</p> <p>Vad gäller nya utmaningar så nämns flera. IBIC är ett nytt sätt att jobba och att individuellt anpassa vården utifrån hyresgästens intressen och behov, vilket yttrar sig i genomförandeplaner. Beställningen kommer från handläggaren som har pratat med brukaren. Det kan ändras var 14:e dag. Om man jämför med tidigare genomförandeplaner, i hemtjänsten, så är det nu utökad och mera HUR man ska utföra insatser.</p> <p>Vidare är en ny utmaning att jobba digitalt vid signering av mediciner då varje rum har en ipad. Även genomförandeplanerna och digital tillsyn är på ska in i ipad.</p>
---	--

Tabell 7. Uppfattningar om projektet i relation till ledning och styrning.

Ledning	Medarbetare
<p>Ledningen uppfattar att man har kunnat förmedla visionen, att man lyckats bra med ramar och mål och att alla i ledningen är tydliga och säger samma sak. Färdriktningen är riktig och alla uppfattas ha dragit åt samma håll.</p> <p>Det finns flera utmaningar, t ex att medarbetarna kommer från olika ställen och hur dom har blivit behandlade tidigare spelar in. Det är viktigt att chefen är ute mycket i verksamheten, att dörren är öppen och att mötas i verksamheten. Genom dialog vill man verka för ökad förståelse och motverka otrygghet. Detta kan vara nytt för medarbetarna. Man har haft bemanningsmöten, schemaomgångar och om IBIC etc. Det är en utmaning är att få ihop alla olika system (t ex. Heroma) och olika arbetsätt.</p> <p>Specifikt vad gäller servicetiden så har det inneburit att lära sig nytt - hur bitarna hänger ihop och kan kopplas till visionen. Det gäller att även att få schemaläggarna att förstå. En aspekt som visar att man lyckas är just att utnyttjad servicetid minskar och att man kan kolla mot sjuktal.</p> <p>En framgångsfaktor är att det är en stor enhet, vilket ger vissa förutsättningar i huset. I en annan organisation, med små enheter, andra verksamheter, kanske man får tänka på ett annat sätt.</p>	<p>Medarbetarna uppfattar att det är bra med en chef på plats och att ledningen kan nås. Ledningen är också drivande och lyssnar. Det är teammöte per våning var 4:e vecka. Det är planeringsdag varje onsdag med en representant från varje våning. Man har bemanningsansvarig som träffar ledningen. Det kan gälla ledsagning, olika aktiviteter, och det är en bra tanke och man kan matcha mot brukare och aktiviteter.</p> <p>Om man har nya idéer kan man ta det på teamträff eller gå till ledningen.</p>

Tabell 8. Uppfattningar om projektet i relation till personal/medarbetare.

Ledning	Medarbetare
<p>Ledningen beskriver att medarbetarna är med i det mesta, medverkar i olika projekt och är med och utvecklar verksamheten. Det är spännande för dem att få vara delaktigt och göra skillnad. Ledningen uppfattar att det är högt i tak. Det var krävande i början för medarbetarna men nu har man fått insikt och då känns det bättre och man har en stolthet i jobbet.</p> <p>Nya arbetsuppgifter är t ex IBIC, och att det finns digitala ombud. Det är också nytt att tänka salutogent och motiverande i mötet med hyresgästerna. För medarbetarna innebär detta att sätta sig in i respektive hyresgäst, skriva genomförandeplaner, samtala och att bättre känna till om var och en.</p> <p>Tid är en central aspekt i projektet och hindren uppfattas ligga i schemalagningen - även schemaläggarna måste lära nytt och att dom tänker till med hur de lägger och fördelar servicetiden.</p> <p>En annan viktig aspekt för att lyckas är att man har stöd och tillit från politiken, projektgruppen och ledningen.</p>	<p>Tid är en nyckelvariabel Uppfattningen om att det är problem med schemalagning av helgerna tas upp igen av medarbetarna. På en helgerna arbetar man fredag, lördag och halva söndag, och sen börjar man igen på måndag. Det uppfattas som mycket viktigt att fixa detta!</p> <p>Det är olika uppgifter, larm, brand, Tresa, digitalt, kultur, kost, aktiviteter. Digitalt och bemanning är nytt. Ledningen uppfattas satsa på kompetensutveckling, t ex på specialistundersköterskor mot demens. En konsekvens är att det då blir enklare för medarbetare att kunna söka till hemsjukvården.</p> <p>Vad gäller att medarbetares engageras i planering beskriver man att det blir mycket möten och att det också tar tid från arbetet, vilket konkurrerar och stressar.</p>

Tabell 9. Uppfattningar om projektet i relation till brukare.

Ledning	Medarbetare
---------	-------------

<p>Sandrinoparken beskrivs som en levande verksamhet. Som hyresgäst lever man ett liv fast man bor på ett gruppboende, man är ej livegen utan får komma ut och att delta.</p> <p>Man kan få ihop mindre grupper pga. intressen, t ex dans, bingo, långpromenader, läscirkel på biblioteket, museet, gitarrkurs, Sandrinokören och umgås. Här är hyresgästerna "grannar". Man pratar om "huset" och man går och fikar hos varandra. Många medarbetare har andra kompetenser utöver att vara undersköterska, vilket utnyttjas i relation till hyresgästerna.</p> <p>Det är lugnt i boendet och ett personcentrerat arbetssätt. Man hör från arbetsterapeuter och sjukgymnaster att det är lugnt i huset. Det gör något med hyresgästerna!</p>	<p>Överlag är medarbetarna positiva vad gäller projektet i relation till hyresgästerna. Det är mycket bättre kontinuitet, man får tid att slutföra saker och ting och det är bra för brukare och personal. Nu är man delaktig i hela verksamheten och man uppfattar att hyresgästerna är tryggare och att dom känner igen personalen.</p>
---	---

Tabell 10. Uppfattningar om hållbarhet i projektet.

Ledning	Medarbetare
<p>Ledningen beskriver att de uppfattar att man har en bra struktur och gör uppföljningar.</p> <p>I framtiden kan det krävas tilläggsavtal, då det kan vara problem med kompetensförsörjningen på sikt. Det gäller att få med kontinuitet. Att göra arbetet attraktivt. Jämställdhet. Det finns olika faser i livet, det ändrar sig beroende på behov och situation. Locka andra målgrupper och ha kompetensutveckling på egen hand. Kunna vara flexibel med arbetstiden. Ge bra struktur och stöd. Man kan vänta sig mera av den digitala utvecklingen. T ex att kunna jobba med iPhone och kunna synka och spara tid som kan läggas på mänskliga relationer, och det underlättar för samordnaren.</p>	<p>Vad gäller framtiden gäller det att fortsätta och hänga med. Chefen är i framkant vilket är mycket viktigt. Det finns inte några bromsklossar på Sandrinoparken.</p>

Intervju med ledning och medarbetare - oktober 2017

Uppfattningar allmänt om Sandrinoparken och rätten till önskad sysselsättningsgrad.

Ledning	Medarbetare
<p>Utvecklingen motsvarar förväntningarna och det fungerar bra. Omsätter all resurstid. Det finns kostnader som ej kan påverkas, t ex semester, sjukdom.</p> <p>Gruppledaren påpekar att kontinuiteten är bra för hyresgästerna. Det är ett stort vårdboende och man kan utnyttja tiden bättre. Man behöver ej boka vikarier på samma sätt så vi kan utnyttja resurstiden.</p>	<p>Förväntningarna stämmer. Vi utvecklas hela tiden. Jobbar framåt, utvecklas som personer och verksamheten utvecklas. Det är nya grejer, kvalitetsgrupp, nya aktiviteter med boende.</p> <p>Att få vara i samma grupper är en förutsättning. Man kan hjälpas åt på resurstiden och byta mellan våningarna. Nu jobbar alla på samma sätt, mera kvalitet. Medicinskt, vi gör även det som gruppen får på delegation. Det finns inga bromsklotsar. Här ser vi individen. Vi kan vara med dom (hyresgästerna) mera och det är det mera individuellt. Aktiviteter, musik etc. nu har man hand om det och det är mera öppet. Vi har bra aktiviteter som är anpassade för hyresgästerna. Servicetid är em 14-16. På fm är det dusch och städning, eventuellt promenader, medicin. Matbeställning, dokumentation, sitta vid dator. Om anhöriga kommer.</p> <p>Vissa problem med scheman och bemanning och det har varit mycket byten. Problem om det är ont om folk. Problem med rekrytering – samma för alla kommuner. 10-15 av 50 har bytts ut. Det är 2-3 i varje grupp. Några som bytt har kommit tillbaka. Några har gått ned i tid. Sjukskrivningar och då blir det vikarier. På sommaren är det ny personal och vikarier och det har fortsatt. Vikarierna arbetar ej med servicetid. Det kan gå tid utan att de ser det som ska göras. En erfaren usk ser det. De som har gjort praktik fungerar dock bra.</p> <p>Hur vet ni att ni lyckas? Atmosfären är bra man hinner med. Anhöriga är nöjda. Man ser att dom mår bättre. Alla jobbar på samma sätt mot och det ger resultat. BPSD görs med ssk och personal på individnivå. Man gör statistik och eventuell uppföljning efter 3 månader. Man gör handlingsplaner som man jobbar efter och utvärderar.</p>

Uppfattningar om projektet i relation till ledning och styrning.

Ledning	Medarbetare
<p>Arbetar med kretslopp och levererar resurstid in i verksamheten på ett flexibelt sätt. Verksamhetschefen är närvarande i verksamheten. Samverkan med fokus på hyresgäster. Fokus på att vara en attraktiv arbetsplats och att möta upp medarbetarna. Rätt person på rätt plats med rätt kompetens. Det ska motsvara behoven i verksamheten. Att kunna hålla den tanken vid liv. Man uppfattas ha lyckats med kostnaderna och har lägre sjukfrånvaro.</p> <p>Kompetensförsörjningen innebär både hinder och möjligheter. Att hitta nya vägar och jobba brett. Det är nya yrkesroller och det gäller att ta ut specialkompetens från usk. Se över krav på vikarier och ha ett introsystem och att medarbetare kan hjälpa till med bra introduktion och kompetensutveckling. Jobba med ständiga förbättringar.</p> <p>Man har fått återkoppling från hyresgäster och anhöriga, och de är mycket nöjda! Nu är medarbetare kvar på em och det ger möjlighet att möta upp hyresgästerna vilket ger kundvärde.</p> <p>Tror att det kan vara attraktivt och att t ex relativt många män kan vara intresserade pga att det är heltid.</p>	<p>Gruppledaren är utbytt och den nya jobbade inte heltid först men gör det heltid nu. Det är viktigt att gruppledaren är i verksamheten och har kontakt med medarbetarna.</p> <p>Man har medarbetarsamtal och personalen sa: "Kom ut mera, dela upp er och kom ut". Men ledningen har mycket att göra, vilket man förstår. Dialogen finns – det är bättre än förut. Ledningen är kvalificerade för sitt jobb vilket är en stor fördel! T ex om en vikarie inte funkar, då tar medarbetarna det med ledningen, då lyssnar dom och agerar. Och pratar man problem så stannar det hos chefen. Dom uppskattar att personalen har ambitioner och drivkraft. Dom är drivande och vill väl och har bra idéer.</p> <p>Vi har teamträff var 5:e vecka. Det är inklusive nattpersonal. Då finns en dagordning med förberedda frågor och vissa punkter som återkommer. Planeringsdag är 1 ggr per år. Alla yrkesgrupper är med då.</p> <p>Bra sammanhållning, även utanför jobbet. Vi är öppna och det finns en vi-känsla.</p>

Uppfattningar om projektet i relation till personal/medarbetare.

Ledning	Medarbetare
<p>Personalen arbetar självständigt med mycket ansvar och egen planering. Dom tar ansvar för bemanning och dom har rätt kompetens och dom får rätt kompetensutveckling, påfyllnad och stimulans. Dom samverkar för att kunna lära i arbetet i vardagen. Man är med i olika grupper och är delaktig. Man utvecklar sitt arbetssätt. Att kunna påverka hur man lägger upp arbetet. Allt detta leder till utveckling av arbetsgrupperna.</p> <p>För varje dag finns det konkret om resurstid i bemanningsblad, och nu är det spridning, i snitt en tur per dag. Men man kan ej påverka schemat. Det är en negativ spiral och det tar energi då det inte är någon rytm i schemat.</p> <p>Det är frustrerande som ledare att ej kunna påverka. Det blir produktionsbortfall i verksamheten. Men det är ett nytt schemaprogram på gång. Eventuellt kan vi göra scheman själva i framtiden.</p> <p>Gruppledaren påpekar att hon får feedback dagligen och hur personalen kan tillgodose hyresgästernas behov och hur man kan para ihop personalen och hyresgästens behov. Viktigt att olika medarbetare vet vad de andra gör.</p>	<p>Vad gäller servicetid kan det bli problem då vikarierna jobbar till 16.00 och servicetiden är till 16.00. Då blir det svårt att slutföra då alla i personalen slutar samtidigt. Ett alternativ kan vara att vikarier slutar 13.00 eller 14.00 istället. Det är viktigt att servicetiden är sammanhängande och att det går bra att överlämna till kvällen.</p> <p>Scheman och helger.</p> <p>Folk har slutat på grund av schemat! Det kan vara problem med återhämtning före/efter helg. Nu t ex om man slutar sent en söndag så börjar man kl. 7 på tisdag och det är för kort återhämtning. Frustrerande! Vi har ej kontakt eller dialog med schemaläggaren. Vi har bjudit in schemaläggaren men dom har ej haft tid. Det kanske vore bättre med ett fast schema. Det har ju alltid fungerat på andra ställen. Problemet kan bero på att man får önska och då drabbar det alltid någon annan. Ett förslag är att lägga helgerna med återhämtning och att kunna lägga önskemål på resten. Eller ta bort möjligheten med önskemål. Eller att få en egen schemaläggare. Det är viktigt att få balans på privatliv och jobb.</p> <p>Konstigt att detta ej har kunnat redas ut!</p>

Uppfattningar om projektet i relation till brukare.

Ledning	Medarbetare
<p>Uppfattar att man har engagerade medarbetare och ett personcentrerat arbetssätt. Men det kan bli ännu bättre. Många anhöriga kommer och tittar. Alla säger att man "hör gott", även från socialkontoret.</p> <p>Exempel på samverkan för olika våningar: Måndag, Aspen gym Tisdag Långpromenad Onsdag Bingo eller dansklubb Torsdag Dans och mingel Fredag Sandrinokören</p> <p>Man kan söka sig ut – inte bara vara i huset. T ex gå till museet, finns utställningar riktade till dementa. Kulturarbete, musik.</p>	<p>Vi ska jobba med det friska. Styrgruppen träffas var 14:e dag. Diskuterar förbättringar. Det finns: läkemedelsombud, kostombud, tresaombud, elevombud, hjälpmedelsombud, teknikombud, fritids/kulturombud, BPSD administratör.</p>

Det är också olika teman på våningarna, t ex att man målar, tema musik, delta i vardagssysslor, matlagning, skala potatis, fixa äppelkaka, duka, teknik och spa.	
--	--

Uppfattningar om hållbarhet i projektet.

Ledning	Medarbetare
<p>Arbeta med ständiga uppföljningar. Följa upp grundkonceptet så man ej tappar byggstenarna. Systematisk uppföljning. Jobba med Lean och hålla vid liv. Styrgrupp och olika arbetsgrupper utifrån medarbetarnas styrkor och vad dom kan och att dom är med och driver. Men det måste vara en balans mellan möten och vanligt arbete. Viktigt att få planera sin egen vecka så man har framförhållning. Att lägga ut aktiviteter så att de fördelas bra. Annars blir det sårbart och kan klinga av.</p> <p>Gruppledaren påpekar att det är ett bra grundarbete. Det gäller att underhålla hela tiden. Men det krävs god planering. T ex har man ej resurstid på helgerna, och det går nog inte. Det är viktigt att ha sammanhängande arbetstid och det måste schemaläggaren hålla i!</p>	<p>Viktigt att få ordning på schemat!!! För att orka, få arbetsro och för att få hit folk. Varför inte skiftgång i vården – det går ju i industrin!</p>