



Socialtjänst i förändring

SJU UTVECKLINGSARBETEN ATT INSPIRERAS AV



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Socialtjänst i förändring

SJU UTVECKLINGSARBETEN ATT INSPIRERAS AV

Upplysningar om innehållet:
Åsa Furén-Thulin, asa.furen-thulin@skr.se
Greger Bengtsson, Greger.Bengtsson@skr.se

© Sveriges Kommuner och Regioner, 2020
ISBN: 978-91-7585-897-5
Text: Gullers Grupp
Illustration: Gullers Grupp
Produktion: Advant

Nödvändig men hoppfull förändring

Redan när vi planerade den här skriften var socialtjänsten i landets kommuner under hård press. Skriande rekryteringsbehov, prognos om minskade intäkter, decennier av juridifiering och ett allt mer omfattande utrednings- och dokumentationsarbete är bara några bakomliggande faktorer. Och så samtidigt en växande önskan – från både medarbetare, politiker och invånare – om högre kvalitet, ökat brukarinflytande och bättre tillgänglighet för invånarna.

Vi riktigt såg hur kollegorna i kommunerna stod på tå, men imponerades också av att så många tycktes ha kraft att sträcka på sig än mer. Att det fanns en vilja att inte bara klara vardagen utan att också förändra för att mer långsiktigt kunna göra ett träffsäkert jobb. Idag finns en mängd exempel på kommuner som mitt i vardagen lyckats utveckla sina arbetssätt.

Det här gav oss idén att kasta ljus och strålgans på några av dessa lärande exempel och sprida dem i en skrift. Vi får möta kommuner, som med vitt skilda förutsättningar, har tänkt om och skapat konkret utveckling – inom befintliga ramar gällande uppdrag, resurser och juridik.

Skriften ger flera intressanta exempel på hur socialtjänsten kan förändras. Kommunerna vittnar om nödvändigheten, men också om glädjen över resultaten. För det är inga små värden det handlar om – högre livskvalitet till en lägre kostnad och rätt stöd i rätt tid till utsatta familjer, är bara två exempel. Gemensamt för arbetet som lyfts fram är att kommunerna varit noggranna med uppföljning, och att det därmed går att se konkreta resultat.

Under sommaren 2020 kom en annan viktig pusselbit: slutbetänkandet från utredningen Framtidens socialtjänst. Ett av utredningens mest framträdande förslag är att socialtjänsten framöver ska ha ett mer förebyggande perspektiv och tidiga riktade insatser ska få ges utan biståndsbedömning. Det gör socialtjänsten mindre detaljreglerad och mer tillgänglig – något som på sikt också kommer att förändra våra arbetssätt och delar av de resurser som tidigare lades på utredning kan i stället läggas på tidiga insatser.

Att känna glädje över steg framåt ska inte underskattas. Att vi är stolta över de förbättringar som sker varje dag. I pandemins kölvatten kommer socialtjänstens arbete bli viktigare än på länge. Den människa som redan är utsatt riskerar alltid att vara den som far mest illa i en samhällskris. De kommuner vi pratat med för att ta fram exemplen till skriften är tydliga med att utvecklingsarbete inte är något man kan lägga åt sidan bara för att pandemin kommit. Tvärtom gör det akuta läget att arbetssätt som förbättrar socialtjänsten är viktigare än någonsin. Under våren 2020 såg vi hur utveckling och kris också går hand i hand. Inom både digitalisering och samverkan över aktörsgränser gjordes stora genombrott, plötsligt hände det mer på några månader än det tidigare gjort på flera år. Att vi i svensk socialtjänst trots stor press har arbetslust och vilja att förbättra våra arbetssätt kommer att betyda mycket för många, lång tid framöver.

Åsa Furén-Thulin
Sektionschef

”

*Högre livskvalitet till
en lägre kostnad och rätt
stöd i rätt tid är bara
två exempel.*



Innehåll

- 8 En föränderlig värld kräver en förändrad socialtjänst
- 9 SKR:s arbete – vi stöttar en socialtjänst i förändring
- 10 Framgångsfaktorer för att möta framtidens utmaningar
- 14 Utvecklingsarbete 1. Växjö Kommun – Oliver Rosengren
Motkrav och satsning på utbildning minskar bidragsberoende
- 18 Utvecklingsarbete 2. Borlänge kommun – Thomas Ahlin
Ökat medarbetaransvar sätter Borlänge i centrum
- 22 Utvecklingsarbete 3. Region Gotland – Jenny Apoy Söderdahl
Samarbete över gränserna stärker Gotlands familjer
- 26 Utvecklingsarbete 4. Eskilstuna kommun – Johan Lindström
Fokus på egna drivkrafter minskade behovet av hemtjänst
- 30 Utvecklingsarbete 5. Region Sörmland – Martin Alm
Öppet intag leder till att fler vågar söka hjälp
- 34 Utvecklingsarbete 6. Uddevalla kommun – Roger Granat
Automatiserade tjänster för Uddevalla närmare medborgarna
- 38 Utvecklingsarbete 7. Umeå kommun – Medicingivare
Välfärdsteknik skapar ökad frihet och säkerhet för Umeås äldre

En föränderlig värld kräver en förändrad socialtjänst

Välfärden står inför utmaningar både när det gäller framtida finansiering och rekryteringsbehov. Andelen äldre i vår befolkning ökar samtidigt som höga födelsetal och mottagandet av nyanlända innebär fler barn och unga i vår befolkning. Dessutom genomgår offentlig sektor en generationsväxling, och stora pensionsavgångar väntar. Detta sammantaget gör att antalet människor i arbetsför ålder inte räcker till för att täcka rekryteringsbehov eller för att skapa det skatteunderlag som krävs för att bära dagens arbetssätt.

Utöver Sveriges demografiska utveckling finns även andra faktorer som påverkar socialtjänstens arbete. Otydliga gränsdragningar mellan socialtjänst och andra aktörer skapar osäkerhet i ansvarsfördelningen och en ökad detaljreglering medför tidskrävande administration. Kombinationen gör socialtjänstens vardag svårnavigerad.

Kommunerna kommer därför behöva förändra och tänka nytt. Utmaningarna kan inte lösas med enbart mer resurser. Hela välfärden behöver kroka arm och våga prata om långsiktiga lösningar som effektiviserar arbetssätten.

Staten behöver också underlätta socialtjänsternas arbete. Intentionerna i socialtjänstutredningens betänkande Framtidens Socialtjänst är en bra början. Förebyggande arbete, en mer lättillgänglig socialtjänst och en socialtjänst som bygger på kunskap är alla steg i rätt riktning.

Redan idag pågår många fina initiativ ute i kommunerna att inspireras av. Men vi måste fortsätta bli bättre på att nyttja den innovationskraft och initiativrikedom som finns, både bland medarbetare och i övriga samhället. Berättelserna i denna skrift är exempel på alla de framåtsyftande krafter som varje dag finns och frodas inom socialtjänsten runt om i landet.

SKR:s arbete – vi stöttar en socialtjänst i förändring

SKR har tagit initiativ till att, tillsammans med medarbetare och politiker inom Sveriges socialtjänster, ta fram ett antal utvecklingsområden och framgångsfaktorer som är nycklar för socialtjänstens framtid.

Målet med arbetet har varit att besvara följande strategiska framtidsfrågor:

- › Finns det en bättre organisering av socialtjänstens olika områden för att klara utmaningarna?
- › Finns det nya arbetssätt som skulle kunna effektivisera arbetet med bibehållen kvalitet, eller kanske till och med öka kvaliteten inom socialtjänsten?
- › Finns det laghinder som utgör hinder för att genomföra dessa förändringar?

En del av resultatet från detta utvecklingsarbete är den skrift du just nu läser. Här lyfts lärande exempel som visar på verklig innovationskraft som bidragit till positiv förändring inom socialtjänsten.

Utöver att sprida lärande exempel och inspiration pågår även ett ständigt påverkansarbete gentemot beslutsfattare, för att driva på utvecklingen i den riktning som ger störst nytta för medlemmarna. Detta arbete berörs dock inte i denna skrift.

Framgångsfaktorer för att möta framtidens utmaningar

Redan idag finns det mycket vi kan göra inom ramarna för existerande lagar och regler för att rusta oss mot morgondagens utmaningar. Här är åtta framgångsfaktorer som kan agera kompass i kommunernas utvecklingsarbete.

Ökad samverkan mellan kommuner och mellan kommuner och regioner

Socialtjänsten kan skapa kostnadseffektiva lösningar genom att korsa både kommungränser och andra gränssnitt.

Sedan den 1 juli 2018 gäller nya regler i kommunallagen om en generell rätt till avtalssamverkan mellan kommuner och mellan regioner. Det går idag att låta en annan kommun utföra alla olika delar av socialtjänstens myndighetsutövning, men det är fortfarande en underutnyttjad möjlighet. Vid avtalssamverkan behåller uppdragsgivaren huvudmannaskapet, men kan på detta sätt få en större möjlighet att möta behoven hos sina invånare och åstadkomma en mer specialiserad socialtjänst. Samverkan med andra kan också ske genom en gemensam nämnd eller bildandet av ett kommunalförbund. Vårnäs behandlingshem, som lyfts i denna skrift, är ett lärande exempel på vad som är möjligt att göra när flera kommuner går ihop.

Ta vara på digitaliseringens möjligheter

Socialtjänsten behöver öka användandet av digitala stöd för att effektivisera nuvarande arbetssätt och bättre möta invånarnas förväntningar och behov.

Det finns idag stora möjligheter att förbättra och effektivisera socialtjänsten genom digitalisering – något som efterfrågas i stor utsträckning, både bland medarbetare och invånare. Under 2020 har utvecklingen accelererat, mycket på grund av covid-19 pandemin som har tvingat fram digitala lösningar och arbetssätt. Exempel på detta är digitala möten och stödgrupper på nätet samt att fler kommuner använder välfärdsteknik för att stödja den äldre befolkningen.

I denna skrift lyfts Umeås medicingivare och Uddevallas arbete med att automatisera tjänster och processer, som lärande exempel på hur digitalisering kan användas på ett effektivt och behovsstyrt sätt.

Sträva efter en personcentrerad socialtjänst

Brukarna måste både ges och ta ett större ansvar för de insatser som det offentliga förväntas tillhandahålla.

Med större inflytande följer större ansvar, med större ansvar följer större frihet och med större frihet följer makt över den egna situationen. Att involvera och anpassa arbetet efter individens behov och förutsättningar innebär möjligheter till en mer jämlik och kostnadseffektiv socialtjänst. Ett lärande exempel som lyfts i denna skrift är Eskilstunas arbete med intensiv hemrehabilitering.

Skapa en närmare relation till civilsamhället

För att lösa dagens och framtidens samhällsutmaningar behöver både omfattning och form för samverkan och samarbete mellan kommuner och civilsamhället förbättras.

Civilsamhället fungerar som en utvecklingskraft, demokratiaktör och samverkanspartner. Kommuner bör ha en nära kontakt med civilsamhällets lokala aktörer för att understödja och ta tillvara på deras potential, kompetens och erfarenhet. Ett exempel på detta är hemhandling till riskgrupper under covid-19 pandemin. Här har flera frivilliga organisationer tillsammans med kommunen stöttat äldre med inköp av varor för att de inte ska riskera smitta. Civilsamhället kan också agera dörröppnare för nyanlända eller för människor i utsatta områden, där tilltron till det offentliga kan vara lägre än i andra delar av samhället.

Ha större fokus på förebyggande arbete

Förebyggande arbete och tidigt riktade insatser är en ödesfråga om socialtjänsten ska klara sitt framtida uppdrag.

Det kan argumenteras för att äldreomsorgen i hög utsträckning har präglats av tanken på omhändertagande istället för att stödja ett aktivt och självständigt liv. Det behövs nu ett ökat fokus på självständighet och trygghet genom förstärkt rehabilitering och ökad användning av hjälpmedel och välfärdsteknik. Även eget arbete och ungdomars skolgång är centrala friskfaktorer som förebygger sociala problem. Exemplet från Växjö i denna skrift visar på vad som går att göra inom detta område idag.

Ur ett bredare perspektiv är socialtjänstens medverkan i samhällsplaneringen också viktig. Tillgängliga bostäder som kan efterfrågas av alla och trygga, attraktiva och hållbara livsmiljöer minskar behovet av hjälpinsatser i ett senare skede.

Lägg grunden genom systematisk uppföljning och analys

Kunskapsbaserade arbetssätt är ett viktigt stöd till medarbetare och bidrar också till att bedömningarna kan bli mer likvärdiga och transparenta.

Systematisk uppföljning av verksamheten är kärnan i det förbättringsarbete som socialnämnden är skyldig att bedriva. Att arbeta mer systematiskt för att utveckla och följa upp såväl insatser som arbetssätt innebär en stor möjlighet till förbättrad kvalitet. Allt fler socialtjänster använder sig av systematiska arbetssätt, men andelen måste fortsätta öka. Kunskapsbaserade arbetssätt är viktiga stöd för medarbetare och brukare, och de bidrar till mer likvärdiga, jämlika, jämställda och transparenta bedömningar och insatser. Att ta bort sådant som inte ger bra resultat och inte baseras på bästa tillgängliga kunskap är både kostnadseffektivt och motverkar misslyckande och lidande för både medarbetare och brukare.

Anamma en tillits- och kunskapsbaserad ledning och styrning

Genom ett tillitsbaserat ledarskap kan nya innovativa idéer och initiativ bland medarbetarna komma upp till ytan.

Kultur- och värderingsfrågor behöver vara en naturlig del i socialtjänstens interna arbete, där syftet och förståelsen för brukarens och medborgarens behov får en framskjuten position. Medarbetare i kärnverksamheten har kunskap, omdöme och vilja att göra ett gott arbete – och det måste stöttas på bästa sätt. Ett exempel på en kommun som framgångsrikt har implementerat detta förhållningssätt är Borlänge, vilket beskrivs senare i denna skrift.

VÄXJÖ KOMMUN - OLIVER ROSENGREN

Motkrav och satsning på utbildning minskar bidragsberoende

Krav på motprestation och individuella utvecklingsprogram har bidragit till att minska bidragsberoendet i Växjö. Mellan 2012 och 2018 nästan halverades antalet hushåll med ekonomiskt bistånd, samtidigt som befolkningen ökat med 1 100 invånare per år.

– Minskade kostnader för ekonomiskt bistånd är viktigt, inte minst i ett läge när kommunernas ekonomi är kärvare. Men det enskilt viktigaste, och det som driver mig i det här arbetet, är rättvisefrågan. Att växa upp med ekonomiskt bistånd påverkar livschanser, risken att inte klara skolan ökar, risken att själv bli bidragsberoende ökar och att med de faktorerna följer en ökad risk för kriminalitet, säger Oliver Rosengren, kommunalråd (m) i Växjö och ordförande in nämnden för arbete och välfärd.

Växjöloftet lanserades 2015 och bygger på ett trepartssamarbete mellan kommunen och arbetsförmedlingen, arbetsgivarna och Växjöborna.

För att få ekonomiskt bistånd krävs att den sökande är aktiverad på heltid i utbildning eller andra aktiviteter för att bli anställningsbar. Kommunen står för insatser för de sökande som har störst behov av hjälp och stöd. Sökande som kan gå en utbildning får det via privata anordnare. Genom att tydligare knyta till sig näringslivet erbjuds arbetsträning och praktikplatser.

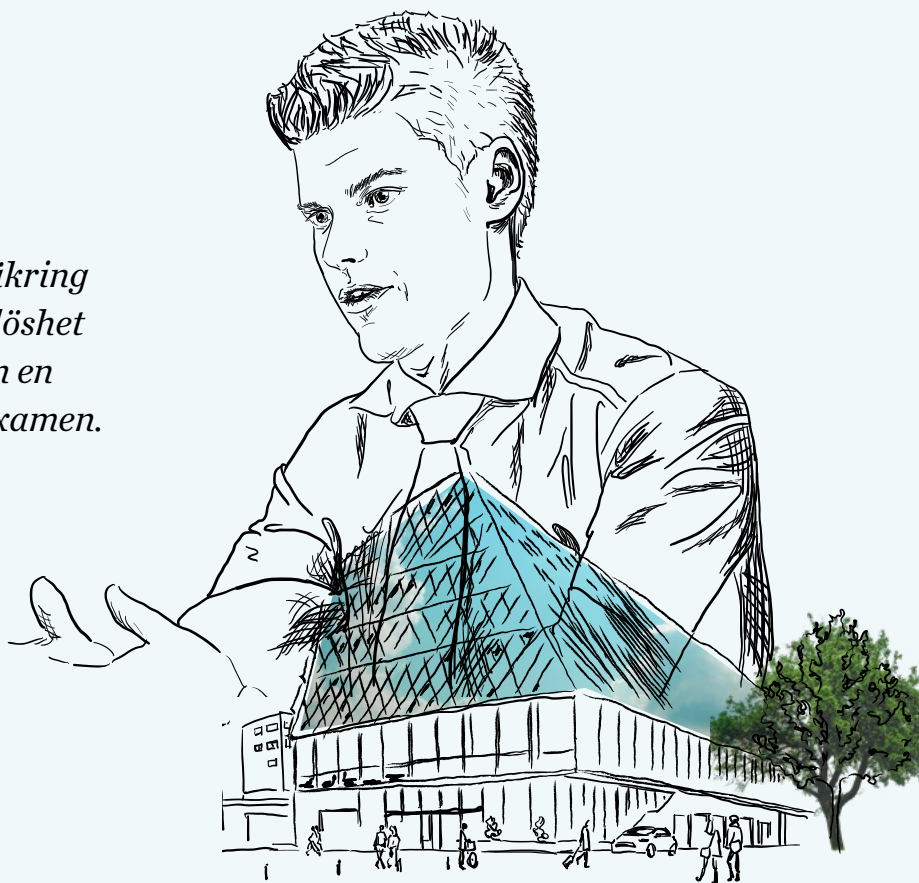
Sedan en tid finns en särskild koordinatorsfunktion som håller ihop planering och uppföljning, ser till att den som ansöker om ekonomiskt bistånd har heltidsaktiviteter, stödjande insatser och rätt sammansättning av insatser. En enhet, kallad insatser, utför arbetsträning i egen regi.

– Koordinatören är en viktig funktion som vi lyfte när arbetsmarknadsminister Eva Nordmark var hos oss nyligen. I dagsläget finns det insatser som är med i planeringen som är arbetsförmedlingens insatser, och förändringarna inom Arbetsförmedlingen visar att det behövs en diskussion om vem som ska ha koordinatorsrollen.

Kravet på aktivering för att få ekonomiskt bistånd infördes redan 2012, men för att ställa om till mer långsiktiga åtgärder behöves en tydligare satsning på utbildning. Ingången var att se om Växjö kunde lära av andra kommuner, men sätta ihop insatserna till en helhet.

”

*Ingen försäkring
mot arbetslöshet
är bättre än en
gymnasieexamen.*



Med Växjöloftet och satsningen på utbildning skapades ett tydligt koncept, där utbildning blev den röda tråden.

De senaste åren har Växjö kommun infört krav på unga som söker sommarjobb ska kunna visa upp ett CV och ett personligt brev, och aktivt söka även andra jobb, för att få ett garantijobb. Ungdomar som inte är godkända i svenska, matte och engelska måste gå i sommarskola för att garanteras jobb.

– Ingen försäkring mot arbetslöshet är bättre än gymnasieexamen, säger Oliver Rosengren och konstaterar att förra året blev hälften av alla som berördes av kravet på sommarskola godkända innan vårterminen tog slut.

Många av åtgärderna har införts under resans gång, som att inte kompensera familjer med barn som fått sitt studiebidrag minskat på grund av frånvaro, skärpta regler vid fusk och etableringsboende för nyanlända kopplat till aktivt deltagande.

– En av de viktigaste sakerna med vårt arbete med Växjöloftet är att det är ett arbete i rörelse.

Det övergripande målet är full sysselsättning efter förmåga, och vägen dit vilar på en tydlig värderingsgrund, enligt Oliver Rosengren:

1. Alla människor har förmågor, att vi ska tro på varje människas förmåga
2. Att ställa krav är att bry sig.
3. Det ska löna sig att anstränga sig.

Hans uppfattning är att det finns en bred folklig förankring för satsningen, det visar inte minst det senaste valresultatet. När det gäller åsikterna inom den kommunala organisationen så har det funnits både positiva och negativa åsikter.

– Min upplevelse är att det är viktigt att vi är tydliga så att medarbetarna kan ta ställning till om de vill vara med i detta eller inte, säger han.

För att få mer legitimitet i socialtjänstens insatser måste det till ett mer naturvetenskapligt fokus i uppföljningen, hävdar Oliver Rosengren. Han hoppas kunna använda roboten Algot, som ska användas till att handlägga ekonomiskt bistånd, till att ta fram och visualisera statistik över ärendehandläggning.

– Mitt mål är att när medarbetarna kommer till jobbet så ska de mötas av ett antal skärmar som visar hur det går med ärendebalansen. I dagsläget skulle det kräva att någon kvällen innan knappar in ärendebalansen i en excel-fil. Och det skulle jag aldrig kräva, att våra socialsekreterare tar av sin ärendehandläggningstid för att vi ska få snygga skärmar i receptionen. Men med hjälp av modern teknik skulle vi kunna få det stödet.

Oliver Rosengrens medskick till andra kommunpolitiker är att ta ett tydligt ledarskap den lokala arbetsmarknadspolitiken; att tydliggöra att politiken har ansvar för mål och medel men att förvaltningsorganisationen har fullständigt ansvar för att verkställigheten.

– Var modig och utveckla en egen policy, men se till att det finns en tydlig riktning för den lokala policyutvecklingen, så att medborgare och medarbetare känner igen sig. För det går aldrig att förklara varje del i vad man gör och tycker om det spretar.

Fakta Växjö kommun:

- › **Antal invånare:** 94 129 (2019)
- › **Anställda inom individ- och familjeomsorg:** 1 284 (2019)
- › **Andel vuxna invånare med långvarigt ekonomiskt bistånd:** 1 % (2019)

BORLÄNGE KOMMUN - THOMAS AHLIN

Ökat medarbetansvar sätter Borlängebon i centrum

En bättre helhetssyn, ökad motivation och större handlingsutrymme för medarbetarna. Redan 2011 initierade Borlänge kommun förändringen mot en mer tillitsbaserad styrning. För individ- och familjeomsorgen är det en ständig resa med okänd destination – men med ett tydligt mål: Allt ska göras för att Borlängebon ska sättas i centrum.

En tillitsbaserad styrning och ledning är ingen enhetlig styrmodell, men det finns en rad vägledande principer som kännetecknar tillitsbaserad styrning och ledning, skriver Tillitsdelegationen i sitt betänkande i oktober 2019. Borlänge kommuns individ- och familjeomsorg har genom sitt förändringsarbete kommit en bra bit på väg i att få dessa principer, bland annat medborgarfokus, öppenhet och handlingsutrymme, att bli verklighet i vardagen.

– Vår organisation var klassiskt indelad med enheter för missbruk, öppenvård, barn och ungdom samt försörjningsstöd. Det var som att driva fyra olika företag. Då insåg vi att vi måste göra något för att utveckla en systemsyn och en socialtjänst som sätter Borlängebon i centrum, säger Tomas Ahlin, socialchef i Borlänge kommun.

”

Idag tänker många fler medarbetare att 'vi måste förändra' istället för 'måste vi förändra?'.



Det var under 2016 som han bjöd in till dialog med samtliga 300 medarbetare. I grupper om fyra diskuterades den nödvändiga förändringen för att kunna möta Borlängebornas behov på ett bättre sätt. Tomas Ahlin använde ett fiktivt men effektivt fall för att konkretisera problemet:

– Jag sa, ”Hej, jag heter Tomas. Jag super för mycket, kan inte betala hyran och mina barn mår skit. Var hamnar jag hos er då?” Svaret var ju överallt – och det är ju inte bra. Istället för att göra tre olika utredningar insåg vi att vi måste hitta nya arbetssätt. Det är ju faktiskt dessa personer vi ska finnas till för.

Förändringsarbetet delades in i olika faser, där medarbetarna var involverade i allra högsta grad. Fas ett fokuserade på Borlängebornas behov. Vilka insatser erbjuder vi idag och vilka behov behöver vi kunna möta i framtiden?

I fas två undersöktes bland annat vilka kompetenser och metoder som finns eller saknas utifrån behoven. De två första faserna tog drygt ett år att genomföra.

– En organisation är bara en konsekvens av arbetssätt. Om vi utgår ifrån det, hur ska vi då organisera oss? Det tar tid att hitta rätt väg och vi är fortfarande på en resa dit.

Parallellt med den arbets- och kulturförändring som sker genomförs en satsning på ledarskap inom hela Borlänge kommun. För tillitsbaserad styrning, med mer medarbetaransvar och decentralisering, ställer också nya krav på hur du som chef bör agera.

– Det kräver att du som chef har en helhetssyn hela tiden. Vi chefer behöver dela bild och inte sitta och tänka på ”bara” vårt område. Vi måste våga tänka tanken att de 300 medarbetarna tillsammans kan mycket mer än oss, säger Tomas Ahlin.

En annan egenskap man som ledare – och organisation – behöver är tålamod. Att ställa om till en mer tillitsbaserad styrning i praktiken tar tid och kräver uthållighet.

– En utmaning när man lägger ut ansvar i organisationen kan vara att man upplever att det går sakta. Det tar trots allt tid att ställa om i både tanke och arbetssätt. Då måste man stoppa sig själv från att gå in och snabba på processen. Låt det ta den tid det behöver, menar Tomas Ahlin.

Under fas tre var det dags att enas om ett gemensamt förhållningssätt utifrån vilken de nya arbetssätten kunde formas. Under första halvan av 2018 skulle därför en definition och målsättning sättas. Alla medarbetare fick möjlighet att beskriva och dela med sig av vad en enad organisation innebar för dem och ett antal Borlängebor som varit i kontakt med verksamheten intervjuades kring sina upplevelser.

Tillsammans med Borlängebon blev tillslut den ledande stjärnan i arbetet – en tolkning av Jag finns här för Borlängebon – som är en del av Borlänge kommun värdegrund. Tack vare att alla medarbetare varit en del i processen har de också tagit med sig budskapet in i arbetsvardagen, menar Tomas Ahlin:

– Det är skönt att höra att vi nu pratar om Borlängebon i centrum, inte om klienter eller brukare.

Individ- och familjeomsorgen har under sitt förändringsarbete haft två följeforskare från Tillitsdelegationen kopplade till sig. De har genomfört intervjuer, deltagande observationer och dokumentstudier för att analysera framgångsfaktorer och fallgropar. Slutsatserna är bland annat att tillitsfulla relationer kräver både tid och uthållighet över tid – den mellanmänniska tillgängligheten i vardagen får inte underskattas. Men de som orkar hålla i blir tillslut belönade, menar Tomas Ahlin:

– Trots ekonomiska utmaningar så finns det då möjlighet att identifiera krafter som möjliggör processer och goda idéer som kommer underifrån.

Ett exempel på en sådan god idé är kommunens familjevårdsteam. Ett medarbetarinitiativ till att förbättra för dem som söker hjälp för våld i nära relationer – en grupp som tidigare fått ett splittrat stöd mellan enheterna. En grupp socialsekreterare föreslog istället ett sammanhållet familjevårdsteam och fick därmed utveckla nya arbetsätt.

– Vi tror stenhårt på idén. När det kommer in en våldsutsatt så finns även ofta barn och förövare med i bilden. Hur kan vi möta hela systemet och behoven? Teamet jobbar därför med försörjning, vuxenutredning och barnutredning. Då kan de sätta hela familjens problem i centrum.

Resan mot det okända fortsätter för Individ- och familjeomsorgen. Hur organiseringen för framtidens socialtjänst ser ut får tiden utvisa – men familjevårdsteamet är ett gott exempel på hur tillitsbaserad styrning kan hjälpa verksamheten att nå dit. Att inte rucka på dessa principer ökar möjligheterna att navigera rätt, menar Tomas Ahlin:

– Ge det tid. Slarva inte. Håll i och håll om. Börja inte med att genomföra en organisationsförändring, jobba med arbetsätten först. Det kommer innebära att det tar tid.

I fas 4 kartlades hur en Borlängebos resa genom organisationen kan se ut och upplevas.

– Vi har ett exempel med en man som delade med sig av sin resa. Det landade i en 40 meter lång skiss på en processkarta som vi satte upp i en lång korridor i stadshuset. Jag uppmanade alla medarbetare att gå och titta på den och reflektera över personens resa och process.

Just nu, under 2020, pågår fas 5 i arbetet. Genom att skapa ett helhetsperspektiv på Borlängebons resa har de nu kartlagt hur olika faktorer påverkar processen, till exempel regelverk, organisation och kultur. Och att tänka helhet är det som leder till att förändra rätt saker, menar Tomas Ahlin.

Även om Individ- och familjeomsorgen inte är i mål ännu med sitt förändringsarbete, så är det tydligt att resan dit också ger effekt när medarbetarna är med och driver på:

– Idag tänker många fler medarbetare att ”vi måste förändra” istället för ”måste vi förändra?”. Fler inser att det inte går att bara fortsätta göra mer av sånt som inte fungerar, avslutar Tomas Ahlin.

Fakta Borlänge kommun:

- Antal invånare: 52 590 (2019)
- Anställda inom individ- och familjeomsorg: 799 (2019)
- Andel vuxna invånare med långvarigt ekonomiskt bistånd: 2,6 % (2019)

REGION GOTLAND - JENNY APOY SÖDERDAHL

Samarbete över gränserna stärker Gotlands familjer

Negativa beteenden hos unga minskar och den psykiska hälsan hos föräldrarna stärks – med en förbättrad familjrelation som resultat. Det socialpsykiatriska teamet på Gotland, ett integrerat team som drivs i samarbete mellan barn- och ungdomspsykiatrin och socialtjänsten, har sedan 2014 erbjudit insatser till familjer med komplexa och omfattande problem där det finns risk för familjehems- eller HVB-placering.

Jämfört med övriga delar i landet har Gotland historiskt sett relativt många barn och unga placerade på familjehem eller institution. Socialtjänsten hade svårt att hantera ungdomarnas komplexa situationer och gränsdragningen för var hälso- och sjukvårdens ansvar började och slutade var svår. Lösningen blev därför ofta placeringar med otillfredsställande resultat för både individ och ekonomi.

Inspirerade av en insats i Uppsala bestämde sig därför parterna att ingå ett samarbete för att effektivisera arbetssätten. 2014 föddes därför det socialpsykiatriska teamet (SPT).

Det blev starten för ett treårigt långt projekt, som finansierades med stulansmedel från statens och SKR:s överenskommelse inom psykisk hälsa. Samarbete mellan socialtjänst och barn- och ungdomspsykiatrin (BUP) på

Gotland hade förvisso funnits tidigare, men det var först då man kunde sättas sig tillsammans under samma tak och arbeta ihop som ett team med en gemensam målbild: Placeringarna skulle minska och välbefinnandet hos familjerna som erbjöds stöd skulle öka.

– Vi bestämde oss för att prova den här metoden och det blev ett projekt på tre år innan det permanentades i verksamheten, säger Jenny Apoy Söderdahl, teamsamordnare för SPT.

Förfrågan om teamets insatser kan komma både från handläggare inom socialtjänsten eller behandlare inom BUP. Familjerna som tar del av teamets insatser ska dock bedömas vara i behov av stöd från båda håll.

– Insatserna inleds med att vi har ett informationsmöte med familjen där både BUP och socialtjänst är med, berättar Jenny Apoy Söderdahl.

Samarbetet mellan parterna är alltid tätt, poängterar hon. Många samtal med familjen sker med alla på plats, men bland teamets behandlare finns även en uppdelning i ansvar mot antingen ungdomen eller föräldrarna för att möta deras unika behov.

”

*Placeringar kostar
mellan 3 000–8 000
kronor per dygn.
Lyckas vi undvika
två placeringar har vi
därför tjänat in
vad hela teamet kostar
under ett år.*



– Vi ser till exempel att många föräldrar är deprimerade och/eller har annan psykisk ohälsa. Ger vi dem stöd i sin problematik så blir det i slutändan så mycket bättre för ungdomarna också. Det är en av de stora lärdomarna från arbetet, konstaterar hon.

Var sjätte vecka har teamet en uppföljning tillsammans med socialtjänst, BUP och den aktuella familjen. Jenny Apoy Söderdahl har även regelbundna avstämningar med cheferna på respektive verksamhet för att se över vilka ärenden som är på väg in eller ut och hur man tillsammans kan hitta en lämplig prioritering.

– Vi pratar även om vårt samarbete och struktur. Vad fungerar? Vad fungerar inte? Vad behöver vi fixa med? Sedan har verksamhetscheferna egna möten som jag kommer och rapporterar på och berättar vad vi gör. De har i sin tur en dialog med politiken.

En viktig organisatorisk anledning till teamets existens är att de avlastar socialtjänsten. Dels är det en nästa daglig kontakt med familjen som SPT-teamet kan ta över, dels blir teamets så kallade slutanteckning ett stöd till vad nästa steg blir.

– När vi gör vår slutanteckning, där vi sammanfattar SPT:s insats, kan handläggaren nästan bara ta den och skriva ett uppdrag utifrån det. Dessutom är det ju avlastande om vi lyckas undvika placering, eftersom det i sin tur kan leda till att annat stöd behövs, konstaterar Jenny Apoy Söderdahl.

Familjerna som får hjälp av SPT har ofta varit kontakt med socialtjänsten och BUP under flera år. Ett grundkriterium för att få stöd är nämligen att de flesta andra öppenvårdsinsatser ska ha testats utan önskat resultat. Men vissa familjer kan också ha snabbt eskalerande situationer där behovet av insatserna blir tydligt.

– Grunden är att det ska handla om stora konflikter, självskadebeteende eller liknande, som gör att det är nära en placering av ungdomen.

Teamets fyra heltidsanställda räcker till ett stöd för 20 familjer per år. Behandlingstiden är ungefär fyra månader, vilket såklart påverkar vilka som kan delta. Till exempel kan det utesluta familjer med svår beroendeproblematik eller neuropsykiatriska sjukdomar, som gör att tidsramen inte håller.

– Man kan jämföra oss med IVA-vård. Tanken är inte att de är klara när de varit hos oss. Det vi ska göra är se till att de är mottagliga för vanlig öppenvård en dag i veckan efter att de har varit hos oss.

Innan arbetet påbörjas får varje individ och familj göra en skattning över sin och familjens situation. Där bedömer de sitt eget mående och relationerna inom familjen. Samma skattning görs vid behandlingens avslut. Resultatet från skattningarna visar överlag att ungdomens negativa beteenden avtar och att de upplever att tillgången och kontakten till föräldrarna förbättras.

Det tydligaste riskmomentet är om det uppstår ett glapp mellan SPT:s insatser och att någon annan instans tar vid. Därför är det viktigt med en bra övergång till socialtjänstens familjeenhet så att familjerna känner att de kan hålla i det som byggts upp, menar Jenny Apoy Söderdahl:

– Vi har byggt ett samarbete på alla nivåer och förankrat i alla led, inte bara ”uppe” eller ”nere” i organisationen. Behandlare, familjerna, chefer, politiker – alla är överens om att vi ska göra det här tillsammans.”

En annan framgångsfaktor är teamets möjlighet att bidra med nya perspektiv och ett ”blankt papper” för familjerna. I och med familjernas långvariga relation till socialtjänsten och BUP kan det infinna sig en känsla av hopplöshet av att vara fast i systemet.

– När vi möter dem börjar vi om på nytt. De har fått många råd och förslag genom åren som inte fungerat, men här har vi möjlighet att istället fråga vad det är de vill ha hjälp med och vad de vill förändra.

Målet med att minska familjehems- eller HVB-placeringarna har varit en stark drivkraft under de fem år som teamet funnits. I 65 av de cirka 80 familjerna som hittills fått stöd har en placering inte varit nödvändig efter avslutad behandling. Med tanke på att alla stod inför en presumtiv placering – vilket är ett av kraven för att få stöd av teamet – får det ses som ett gott resultat.

Ett annat positivt resultat som arbetet kan visa på är att den psykiska hälsan och depressionssymtomen hos mödrar förbättras och att synsättet inom familjerna ofta förändras – det som tidigare sågs som ett problem med barnet ses efter behandling som ett gemensamt familjeproblem. Även konflikterna i hemmiljön minskar, visar utvärderingarna.

Sammanfattningsvis finns det många anledningar till att fler bör vara intresserade av ett liknande arbetssätt, menar Jenny Apoy Söderdahl. Förutom att resultatet är positivt för familjerna talar även de ekonomiska fördelarna för sig själv:

”Placeringar kostar mellan 3 000–8 000 kronor per dygn. Lyckas vi undvika två placeringar har vi därför tjänat in vad hela teamet kostar under ett år.”

Fakta Region Gotland:

- › Antal invånare: 59 686 (2019)
- › Anställda inom individ- och familjeomsorg: 589 (2019)
- › Andel ungdomar mellan 13–20 år som inte återkommer till socialtjänsten inom ett år efter avslutad utredning/insats: 97 % (2019)

ESKILSTUNA KOMMUN – JOHAN LINDSTRÖM

Fokus på egna drivkrafter minskade behovet av hemtjänst

Genom att hitta de områden som är viktiga för brukaren själv – och fokusera rehabinsatserna på de områdena – har Eskilstuna kommun lyckats minska hemtjänstbehovet. Men den stora vinsten ligger i de ökade förutsättningarna för ett självständigt liv.

Insikten om att de äldre i kommunen kommer att bli fler, men att resurserna inte kommer att öka i samma takt, fick Johan Lindström, förvaltningschef för vård- och omsorgsförvaltningen i Eskilstuna, att aktivt börja söka efter andra arbetsätt som skulle kunna förändra vårdbehovet. På en socialtjänstkonferens i början av 2010-talet i Fredericia i Danmark fick han inspiration till Intensiv hemrehabilitering.

– Dels hade de en medveten tanke om hela sitt system, dels hade de även börjat förflytta vårdbehoven genom att tidigarelägga insatser för att förebygga – och hade en strategisk idé om hur de skulle förändra hela sitt system. Men intensiv hemrehabilitering var den mest konkreta idén.

Satsningen i Danmark hade gett goda resultat, även om de inte hade gjort mätningar längs hela vägen. Men Johan Lindström bedömde det ändå som robust nog att ta med sig hem. Sista augusti 2015 drog projektet igång i Eskilstuna efter förankring hos politikerna i nämnden.

– Det var inga svårigheter överhuvudtaget, de var modiga och såg att det låg i linje med deras önskemål om att förbättra kvaliteten och öka självständigheten med samma resurser som vi redan använde. Det fanns inga krav på att vi skulle spara pengar eller effektivisera, säger Johan Lindström.

”

Målet är att alla som får hemtjänstinsats ska erbjudas att börja med intensiv hemrehabilitering.



Det som krävdes var lite stödfinansiering för att kunna bemanna upp med extra timmar för fysioterapeuter, arbetsterapeuter, sjuksköterskor och beteendevetare. Totalt omfattade satsningen fjorton undersköterskor, två arbetsterapeuter, två fysioterapeuter, två biståndshandläggare, en beteendevetare och en sjuksköterska – yrkeskategorier kommunen redan hade på plats. De nyanställningar som gjordes utgjordes framförallt av interna sökande.

Det danska försöket fokuserade på dem som ansöker om hemtjänst för första gången.

Motivet till det var att man inte ska ha vant sig vid vanlig hemtjänst och vara bekväm med det. För att kunna göra en randomiserad och kontrollerad studie så lade Eskilstuna till alla som ansöker om utökad omvårdnad. Personer med kognitiv dysfunktion, som demens, eller livshotande sjukdomar, som cancer eller organ-svikt, och även de med allvarlig psykiatrisk diagnos, undantogs från erbjudandet om intensiv hemrehabilitering.

Tillsammans med Mälardalens högskola satte kommunen upp en gemensam utbildning där fokus var att jobba i interprofessionella team. Den personal som skulle arbeta med Intensiv hemrehabilitering fick också utbildning i motiverande samtal. I grunden handlade satsningen om att skapa förutsättningar för ett självständigt liv.

– Det är ledstjärnan, helt och hållet. Vi tror inte att någon människa vill ha hemtjänst och stöd från oss i onödan, utan att man söker stöd för att man har ett behov. Man märker att man inte klarar av det här själv, säger Johan Lindström.

Metodikerna i arbetet handlar om att hitta det som är drivkraften för individen och fokusera rehabinsatserna på de områdena.

”Det handlar om att öka brukarens motivation. Att det som verkligen är viktigt för dem är det som vi tränar på. På så vis skapar vi en motivation att verkligen uppnå de målen.”

Det är lätt att slentrianmässigt fokusera på de grundläggande behoven som det handlar om för att kunna leva ett självständigt liv, konstaterar Johan Lindström.

– Den kommunala rehabilitering som erbjuds handlar om gångträning och sånt. Det är relevanta saker, men kan man få ännu bättre utfall om man kopplar det till individens egna personliga mål?

Han nämner en deltagare vars viktigaste mål var att kunna komma ut och cykla igen.

– Det skulle inte vi, traditionellt sett, lyfta upp som ett grundläggande behov.

Fokus i alla insatser och moment är att öka brukarens egen fysiska, psykiska och sociala förmåga. Veldig mycket händer redan under den första månaden med insatser i princip dagligen. Rehabiliteringsinsatsen avslutas efter tre månader. Därefter övergår insatserna till den ordinarie hemtjänsten.

Projektet har följts och utvärderats genom ett samarbete med Mälardalens högskola. I den yngsta och i den äldsta åldersgruppen minskade behovet av hemtjänsttimmar redan efter tre månader – och det har hållit i sig – visar tvåårsuppföljningen. Uppföljningen bland 65–75-åringar visar att gruppen som fått intensiv hemrehabilitering har i snitt 10 timmar hemtjänst i månaden jämfört med 26 timmar för kontrollgruppen. För 86–95-åringarna var det i snitt 21 timmar för intensiv hemrehabilitering jämfört med 36 timmar för kontrollgruppen. Behovet av särskilt boende var hälften så stort bland gruppen som fått intensiv hemrehabilitering, jämfört med kontrollgruppen – en skillnad som höll i sig två år efter det att insatsen avslutats.

Det betyder att projektet betalat sig redan efter ett år. Men de riktigt stora ekonomiska effekterna uppstår under år två, då extrakostnaden för den intensiva insatsen inte finns med. Men det kan vara vanskligt att hävda att alla kommuner skulle kunna få samma ekonomiska effekter av insatsen, eftersom det kan vara beroende av lokala förhållanden och vilka kostnader man har idag, menar Johan Lindström.

– Eskilstuna har beräknat att om två tredjedelar av brukarna i dessa åldersgrupper får minskade hemtjänstbehov som motsvarar de nu uppnådda resultaten så finns det en potential till en kostnadsminskning motsvarande ca 80 miljoner kronor per år på sikt.

Däremot såg man ingen skillnad mellan i åldern 76–85 år jämfört med kontrollgruppen. Det hoppas Johan Lindström att man ska kunna titta vidare på. På samma vis tycks det inte vara någon större skillnad mellan dem som ansökt om hemtjänst för första gången eller dem som ansökt om utökad insats.

Forskarna har också undersökt hur de enskilda brukarna upplevt stödsatsen.

– Där är man ganska positiv överlag till den här insatsen.

Här skulle Johan Lindström vilja gå tillbaka och göra fler intervjuer bland deltagarna i mellangruppen.

Projektet avslutades 2018. Direkt efter det permanentades verksamheten. Nu dubblas verksamheten så att det finns ett team till.

– Målet är att alla som får hemtjänstinsats ska erbjudas att börja med intensiv hemrehabilitering.

Han beskriver försöket som lyckat. Den stora vinsten är högre livskvalitet till lägre kostnad.

– Vi hade varit nöjda med högre livskvalitet till samma kostnad, men det är en effektiviseringspotential som vi vet att vi kommer att behöva hitta framöver. Att fokusera på de insatser där de behövs bäst.

Han framhåller också att intensiv hemrehabilitering bara är en pusselbit i kommunens strategi för framtiden.

– Vi har en strategi för vår äldreomsorg fram till 2030 som innefattar en mängd olika områden där intensiv hemrehabilitering bara är ett, och där alla insatser syftar till samma sak: hur kan vi genom våra insatser maximera den enskildes möjligheter att leva ett självständigt liv?

En viktig lärdom har varit att det lönar sig att jobba med uppföljning och utvärdering.

– Det genomförs en mängd projekt och initiativ i landet. Men där man saknar en seriös uppföljning riskerar goda initiativ att rinna ut i sanden, eller följa med eldsjälens, eller läggas ner. I värsta fall så är det så att saker som inte har någon positiv effekt för brukaren lever vidare, bara för att det låter bra eller borde vara bra.

– En viktig erfarenhet från det här är att det blir en viktig styrka när man ger sig tid att seriöst följa upp och utvärdera resultaten på ett trovärdigt sätt, avslutar Johan Lindström.

Fakta Eskilstuna kommun:

- Antal invånare: 106 859 (2019)
- Anställda inom individ- och familjeomsorg: 1 614 (2019)
- Andel mottagare som är nöjda med hemtjänsten: 85 % (2019)

REGION SÖRMLAND - MARTIN ALM

Öppet intag leder till att fler vågar söka hjälp

I de sörmländska skogarna har fem kommuner samlats i ett kommunalförbund för att bedriva ett helt unikt behandlingshem för personer med missbruksproblematik. Här skrivs patienterna in via ett öppet intag. Till Vårnäs behandlingshem kan alla invånare i kommunerna vända sig för att få snabb och effektiv hjälp.

På Vårnäs har det bedrivits missbrukarvård sen 40-talet. Men efter att Statens Institutionsstyrelse, SiS, såg över sina anläggningar konstaterades de att Vårnäs inte längre var nödvändig. Då erbjöds istället kommunerna i Sörmland att ta över behandlingshemmet – ett erbjudande de inte ångrat att de tackade ja till.

– Tanken var att gå ihop för att klara av att tillgodose det behov av institutions- och missbrukarvård som fanns i regionen. Framförallt de små kommunerna hade svårt att klara av det ensamma, men tillsammans kunde både behov och resurser samlas, menar Martin Alm, verksamhetschef för Vårnäs behandlingshem.

Sagt och gjort. Det blev startskottet till att Vårdförbundet Sörmland, ett kommunalförbund, bildades och sedan 1995 bedrivs behandlingshemmet i den form vi ser idag. Under de senaste 25 åren har programmet i lugn och ro kunnat utvecklas och förfinas – med det öppna intaget som en av de viktigaste

framgångsfaktorerna. Hit kan vem som helst som bor i någon av de fem medlemskommunerna – Eskilstuna, Flen, Katrineholm, Strängnäs och Vingåker – söka sig och bli inlagd inom tio dagar.

– Det finns stora grupper med beroendeproblematik som inte söker vård i tid på grund av trösklarna kring bedömning och utredning inom socialtjänsten. Vi ville ha kortare väntetid och att nya grupper av människor ska våga söka hjälp tidigare, säger Martin Alm.

Förhoppningen om att nå andra grupper i samhället stämde. I början på 2000-talet utvärderades arbetssättet och det öppna intagets effekter. Resultatet visade att grupper som annars drog sig från att söka hjälp, till exempel kvinnor med barn eller människor med förankring på arbetsmarknaden, sökte sig till Vårnäs i större utsträckning.

Behandlingshemmet finansieras av anslag baserat på invånarantal i de fem kommunerna. Kommunerna har utifrån detta ett antal vårdplatser tilldelade till sig.

”

Eftersom vi kan komma in i ett tidigt skede och vända oss till bredare grupper gör det att behandlingen också blir kostnadseffektiv för kommunerna.”



– Organisatoriskt innebär det också stora fördelar för socialtjänsten. Vi minskar behovet av byråkrati och spar tid om dessa individer inte behöver utredas, menar Martin Alm.

Utvärdering av insatserna sker löpande bland de som genomgått behandlingsprogrammet. Runt 20 procent väljs slumpmässigt ut för att besvara en telefonenkät två år efter sin utskrivning. Totalt har nära 7 000 enkäter gjorts och hälften av dem som svarar menar att de lever ett fullgott liv idag. Hur resultatet står sig i jämförelse med andra insatser eller om personerna inte hade sökt hjälp alls är såklart svårt att sja om, men med tanke på att Vårnäs erbjuder en chans att ta tag i sin problematik utan att belasta socialtjänst så är varje persons resa till tillfrisknande en framgång för både individ och kommun.

– Runt hälften av de som söker sig hit har inte haft kontakt med socialtjänsten innan, konstaterar Martin Alm. Eftersom vi kan komma in i ett tidigt skede och vända oss till bredare grupper gör det att behandlingen också blir kostnadseffektiv för kommunerna.

Vårnäs behandlingsprogram är inspirerat av tolvstegsprogrammet. Utgångspunkten är att erkänna sitt beroende som en sjukdom och att fokus flyttas från varför situationen uppstått till att ta ägandeskap över den.

– Vi lägger ingen vikt vid varför man är till exempel alkoholist eller narkoman. Vi konstaterar att man har en sjukdom som i värsta fall är dödlig, men den är också behandlingsbar. Vi vill att människor genom identifikation med andra ska komma till insikt med sitt problem. Med det kommer också möjligheten till tillfrisknande, säger Martin Alm.

Behandlingen inleds oftast med en avgiftningsdel på en dryg vecka. Där kan nedtrappning ske i den takt som behövs och patienterna får den sjukvård och omvårdnad i övrigt som de är i behov av. Därefter tar en 28 dagar lång behandling vid som bland annat innefattar föreläsningar, gruppsamtal och enskilda samtal. Med den relativt korta behandlingsperioden är det viktigt att snabbt vinna förtroende och skapa tillit. Därför har rådgivarna på Vårnäs ofta en egen historia av missbruk bakom sig.

– De har varit i samma situation själva. Och det finns ingenting som kan slå en alkoholist som hjälper en annan, säger Martin Alm.

Målet är att patienterna ska få de verktyg och metoder som behövs för att hantera sitt missbruk. Själva tillfrisknandet sker sedan genom självhjälp i till exempel Anonyma Alkolisters (AA) eller Anonyma Narkomaners (NA) grupper. För att få en så sömlös övergång mellan Vårnäs och socialtjänstens insatser är dialogen och samarbetet mellan båda parter oerhört viktigt, menar Martin Alm:

– Vi har en vårdkedja där vi sitter ihop idémässigt med kommunerna. För att nå lyckade insatser måste det finnas en tydlig koppling till öppenvården. Det är låga trösklar genom gruppbehandlingar enligt tolvstegsprogrammet och vi har ett ständigt utbyte med handläggarna. Kommunernas arbete gifter sig väl med oss och flera av de som jobbar där har tidigare jobbat hos oss, förklarar han.

En annan bidragande orsak till att övergången kan ske sömlöst är den enighet som råder bland kommunernas politiker angående Vårnäs verksamhet, menar Martin Alm. Behandlingshemmet styrs av en direktion bestående av representanter från varje kommun, oftast ordföranden i socialnämnden. Genom direktionen har politiken möjlighet till både insyn och styrning av verksamheten.

– Det är sällan ideologiska diskussioner som förs i direktionen. Fokus är istället på vad som är bäst för verksamheten. Alla tycker att Vårnäs är en framgång – oavsett partifärg.

Patienterna som kommer till Vårnäs skrivs in under Hälso- och sjukvårdslagen – en viktig faktor till varför verksamheten kunnat bedrivas framgångsrikt under alla år. I och med att Vårnäs bedriver vårdverksamhet innebär det också att regionen finansierar den medicinska delen av behandlingen.

– Det gör att det egentligen inte är mer dramatiskt än att gå till vårdcentralen, jämför Martin Alm.

Till andra kommuner som funderar på att ingå ett liknande samarbete har han ett tydligt budskap:

– Vi får ofta besök från andra kommuner eller delegationer från olika regioner. Jag säger: Gör det bara!

Fakta Region Sörmland:

- › Antal invånare i upptagningsområde: 203 854 (2019)
- › Antal vårdplatser: 26
- › Patienter per år: ca 300

UDDEVALLA KOMMUN - ROGER GRANAT

Automatiserade tjänster för Uddevalla närmare medborgarna

I Uddevalla har man lyckats effektivisera administrativa arbetsuppgifter genom automatisering. Det har i sin tur frigjort både ekonomi och personal som istället kan fokuseras till där det behövs som mest – i mötet med människor.

Prognosen för den demografiska utvecklingen är tydlig: Fler blir äldre och fler kommer vara i behov av stöd imorgon jämfört med idag – men skatteunderlaget ökar inte i samma takt. För att möta morgondagens utmaningar har Uddevalla tagit till sig digitaliseringens möjligheter.

– Det kommer saknas både pengar och personal om vi fortsätter jobba som vi gör idag, säger Roger Granat, socialchef i Uddevalla kommun. Det vi gör är att omfördela resurser mellan det som går att digitalisera till det som inte går att digitalisera.

Inspirationen hämtade Roger Granat från sin tid i Trelleborgs kommun, där han jobbade när automatisering först började bli ett möjligt verktyg i verktygs-lådan. När han sedan flyttade hem till Uddevalla tog han med sig lärdomarna från det arbete Trelleborg startat och applicerade på sin nya kontext.

”

Vi är alltid noggranna med att räkna ut effekten av det vi gör. Annars riskerar vi att sitta med dubbla kostnader.



Fördelarna med att automatisera administrativa uppgifter blev tydligt relativt snabbt. Ett konkret exempel är de fakturor som går ut till drygt 1 000 brukare som får ta del av säsongens influensavaccin. Alla vaccintillfällen ska registreras så att en personlig faktura kan skickas till brukarna – ett arbete som tidigare tagit många, många timmar att göra manuellt, men som tog ungefär tre timmar att programmera för att sedan hanteras helt automatiskt.

Personalen som påverkas av att deras arbete automatiseras reagerar förstås olika, menar Roger Granat. Vissa tycker det är en spännande utveckling medan andra blir rädda för sin anställning. Han är dock tydlig med att all personal kommer att behövas även i framtiden – att få mer tid och personal till annat är trots allt en av huvudanledningarna till varför Uddevallas digitaliseringsresa är nödvändig.

– Vi gör detta för att vi måste säkra vår välfärd även år 2030. Vissa arbetsuppgifter kommer inte behöva göras manuellt, andra kommer att behöva göras mer än idag. Alla, och fler därtill, kommer därför behövas, säger han.

Att automatisera en tjänst kan gå snabbt – men att ställa om en verksamhet är inte alltid lika enkelt. Att vara tydlig med varför digitalisering är rätt väg att gå och att uppmuntra till öppen kommunikation mellan alla inblandade är därför viktigt, menar Roger Granat. När förståelsen och viljan väl finns på plats kan man steg för steg utveckla sina automatiserade tjänster.

– Man kan till exempel börja på områden där det sker pensionsavgångar eller där en medarbetare ändå ska sluta. Sen finns det alltid de som kan gå vidare till mer kvalificerade arbetsuppgifter istället, vilket var fallet för de som jobbade med vår avgiftshandläggning som nu är automatiserad, säger han.

När teknik och digitalisering blir allt mer närvarande i verksamheten utvecklas också kraven på chefsrollen. För Roger Granat har det varit viktigt att förstå tekniken och sätta sig in i hur processerna går till för att också kunna driva arbetet framåt med trovärdighet.

– Jag har själv programmerat några processer för att förstå hur det går till. Det är naturligt att teknik och verksamhet gifter sig mer och mer. I framtiden kommer alla socialtjänster att behöva programmeringskompetens på ett eller annat sätt.

Men vad går att automatisera egentligen? Det enkla svaret är allt som görs framför en dator. Med hjälp av medarbetarna görs en processkartläggning, bland annat kring var uppgifterna kommer ifrån, var de ska skickas och hur de knappas in. Efter processkartläggningen så förstår man var potentialen finns, menar Roger Granat. Men trots det relativt enkla tillvägagångssättet är övergången från människa till maskin alltid en balansgång, menar han:

– Att automatisera en process kan gå rätt snabbt, men sen måste du säkerställa att all går rätt till och fungerar – och räkna med att köra i diket någon gång.

En nyckel till framgång är nära samarbete med kommunens IT-enhet, menar Roger Granat. I Uddevalla består förvaltningsorganisationen av medarbetare från både IT och socialtjänsten, för att säkerställa att både teknik och verksamhet flyter på.

– I början är allt oprövat och spännande. Men sen kommer vardagen ikapp och då måste drift och förvaltning fungera. IT-enheten måste därför vara med.

Resultatet av Uddevallas effektivisering uppgår hittills till cirka fem miljoner kronor. Om utvecklingen fortsätter är det inte omöjligt att lägga på en nolla till, menar Roger Granat. Resurserna som sparas in kan istället gå till att skapa möjligheter till hemtjänst, platser på äldreboenden eller större tillgång till daglig verksamhet.

– Vi är alltid noggranna med att räkna ut effekten av det vi gör. Annars riskerar vi att sitta med dubbla kostnader när vi dragit på oss IT-kostnader men ändå fortsätter jobba som vi gjort tidigare.

För att den digitala utvecklingen ska gå framåt inom socialtjänsten måste någon alltid våga testa och vara först. För Uddevalla har det modet lönat sig. Roger Granat tror att det största hindret till att ta till sig digital utveckling är kunskap – inte pengar.

– Kunskap är nog det som hämmar utvecklingen, för man förlorar inte ekonomiskt på att göra det vi har gjort. Jag tror att alla som vill göra samma resa som oss ska börja med att besöka någon kommun i sin närhet som redan jobbar med automatisering. Då blir det lättare att se möjligheterna i sin egen kommun också.

Att sja om exakt hur digital framtidens socialtjänst kommer att vara är förstås svårt. Men det är tydligt att Uddevalla kommer att satsa än mer på samma spår i framtiden. Nästa steg kan till exempel vara att väva in automatisering i verksamhetssystemen, AI-algoritmer kopplat till dokumentation eller chatbots som triggat igång processer utifrån kontakten med medborgaren. Men automatiseringens största nytta ligger lite längre bort, menar Roger Granat:

– Vi försöker också titta på helt nya lösningar som ingen gör idag. Till exempel kring förebyggande arbete. Det är där tekniken kommer till sin allra största rätt, tycker jag. Det kan till exempel handla om att förutse och reducera fallskador. Sådana system är i sin linda, men bara några år bort.

Fakta Uddevalla kommun:

- › **Antal invånare:** 56 703 (2019)
- › **Anställda inom individ- och familjeomsorg:** 858 (2019)
- › **Kostnad för individ- och familjeomsorg per invånare:** 4 843 kr (2019)

UMEÅ KOMMUN – MEDICINGIVARE

Välfärdsteknik skapar ökad frihet och säkerhet för Umeås äldre

Införandet av läkemedelsrobotar, eller medicingivare, inom hemsjukvården i Umeå har gett större frihet och säkerhet för patienterna – och samtidigt öppnat upp möjligheter för kommunen att fokusera arbetsinsatserna till de områden där det behövs som mest.

Idén föddes redan år 2015 då representanter från kommunen deltog på en mäsas för välfärdsteknik. Kort därefter insåg Pernilla Henriksson, äldreomsorgsdirektör, Björn Hammar, verksamhetschef för hälso- och sjukvård för äldre och Camilla Lundgren, verksamhetschef för hälso- och sjukvård i hemmet, att medicingivarna hade stor potential att bli ett värdefullt tillskott i verksamheten. Strax efter besöket på mässan påbörjades en förstudie, som i sin tur ledde till en upphandling några år senare.

– Vi började direkt fundera igenom det. Hur skulle det fungera arbetsmässigt? Hur blir det medicinskt säkert? När vi sen bestämde oss för att prova det inom hemsjukvården kontaktade vi primärvården för att få till ett samarbete, minns Camilla Lundgren.

Tanken med medicingivarna är enkel: En maskin ställs hemma hos patienten och fylls på med läkemedel var fjortonde dag. När det är dags att ta medicinen börjar systemet kommunicera med hjälp av ljud, ljus, textmeddelande och symboler, att dosen som ska intas är tillgänglig för patienten. Om dosen inte intas inom ett visst tidsspänn går ett larm till en sjuksköterska som direkt tar kontakt med patienten via telefon eller hembesök.

”

Medicingivarna bidrar till mycket god följsamhet till medicinering bland patienterna.

Pernilla Henriksson



Idag finns drygt 100 medicingivare utplacerade hemma hos äldre patienter inom hemsjukvården i Umeå. Men även om medicingivarna är lätta att hantera är ett av de svåraste momenten att välja ut vilka patienter som är lämpliga för att få en placerad i sitt hem. Patientens kognitiva förmåga och den allmänna inställningen till sin medicinering är två viktiga parametrar när en noga bedömning görs kring varje aktuell patient. Urvalet av patienter görs alltid i nära samarbete med primärvården och ansvarig läkare. Målet är att patienten ska få de förutsättningar som behövs för att sköta sin egen medicinering med teknikens hjälp.

– Det vanligaste scenariot är att patienten besöker läkaren för att det inte går optimalt med läkemedelshanteringen på grund av ett sviktande minne, säger Camilla Lundgren.

Den största vinsten med medicingivarna finns i den frihet och självständighet som skapas för patienterna. Istället för att hemsjukvården ska komma på besök en eller flera gånger per dag kan istället patienten sköta det på egen hand. En annan viktig aspekt är säkerheten och följsamheten till medicineringen som medicingivarna bidrar med.

– Medicingivarna bidrar till mycket god följsamhet till medicinering bland patienterna, konstaterar Pernilla Henriksson. Vi följer det kontinuerligt och följsamheten har varit mellan 99,2 och 99,8 procent. Det innebär sannolikt även att patienterna får en bättre hälsa till följd av rätt medicinering.

Att besöka en patient i hemmet en eller flera gånger per dag är såklart personalintensivt. Med teknikens hjälp har därför Umeå kommun lyckats skära ner på sina inköp av medicingivningsinsatser, både av kommunens egna och privata utförare, med 780 000 kronor – bara under juli månad 2020.

– Om man räknar in hyreskostnaden för maskinerna är det en utebliven kostnad på runt en halv miljon per månad, menar Björn Hammar.

När personalresurser frigjordes började arbetet med att omfördela krafterna. Nu kunde personal istället nyttjas till andra, mer behövande, insatser.

– Det är oerhört positivt då antalet patienter ökar och fler har mer omfattande behov, samtidigt som tillgången till personal minskar, säger Pernilla Henriksson.

– Nu kan till exempel sjuksköterskorna fokusera på patienter med en mängd olika och komplicerade läkemedel medan de med enklare medicinering kan ha en medicingivare, lyfter Camilla Lundgren som ett konkret exempel.



”

Nu kan sjuksköterskorna fokusera på patienter med komplicerade läkemedel medan de med enklare medicinering kan ha en medicingivare.

Camilla Lundgren

Men omställningen från hembesök till tekniska hjälpmedel var förstås inte helt friktionsfri internt. Det ställer krav på ny kunskap, nya vanor och förändrande arbetssätt, vilket skapar både osäkerhet och nyfikenhet.

– Som alltid med ny teknik så fanns lite oro och rädsla bland medarbetarna, menar Camilla Lundgren. Därför gjorde vi inledningsvis några viktiga strategiska val.

Ett av de viktiga strategiska valen som Camilla nämner var att tidigt satsa på kompetens och utbildning. På så sätt skapades en god förutsättning för medarbetarna att känna sig trygga med den nya tekniken och med distansvårdssystemet. Samtliga medarbetare, oavsett roll, fick samma grundutbildning. Dessutom valdes vissa sjuksköterskor ut till att få en fördjupad utbildning för att kunna agera stöd till sina kollegor i vardagen.

En annan viktig ingrediens som gjorde satsningen på medicingivarna lyckad var att inkludera regionen tidigt i processen. Att få med primärvårdsläkarna på tåget var avgörande för att införandet skulle kunna ske.

– Vi hade ett par års uppstartstid, säger Björn Hammar. Då kunde regionen, medarbetarna och patienterna förbereda sig ordentligt. Att tänka igenom saker både en och två gånger tjänar man på i längden.

”

Att ha ett effektivt arbetssätt för medicingivning under en pandemi är givetvis ovärderligt.

Björn Hammar



En oväntad fördel med medicingivarna visade sig tydlig under första halvan av 2020. När covid-19 började spridas i Sverige kunde medicingivarna skapa en slags trygghet mitt i kaoset. Umeå kommun kunde undvika att göra cirka 8 000 hembesök per månad hos äldre. En helt ovärderlig möjlighet när social distansering var av yttersta vikt.

– Att ha ett effektivt arbetssätt för medicingivning under en pandemi är givetvis ovärderligt, menar Björn Hammar.

Att medicingivare – och annan effektiv välfärdsteknik – kommer få en större roll i framtidens äldreomsorg och hemtjänst ser alla tre som en självklarhet. Med en demografisk utveckling som innebär fler äldre, i kombination med minskad tillgång på arbetskraft, behövs nya former för att utföra vård och omsorg, menar Pernilla Henriksson:

– Utöver det samhällsekonomiska perspektivet kommer den tekniska utvecklingen även innebära att kvaliteten kommer att kunna öka. De tekniska lösningarna kommer att kunna anpassas efter individuella behov och fler av de uppgifter som görs manuellt idag kommer att kunna utföras med högre kvalitet genom tekniska lösningar.

Därför jobbar kommunen med att ständigt bevaka och identifiera nya tekniska lösningar. Under 2020 arbetar man till exempel med att se över hur olika interna system kan bli mer sömlösa gentemot varandra och hur den digitala mobiliteten för de som arbetar ute hos invånarna kan öka.

– Vi strävar alltid efter att titta på helheten i det vi görs, det vill säga att vi ser över såväl interna arbetsprocesser som teknik som direkt berör våra invånare, avslutar Pernilla Henriksson.

Fakta Umeå kommun:

- › Antal invånare: 128 901 (2019)
- › Anställda inom individ- och familjeomsorg: 1 862 (2019)
- › Andel mottagare som är nöjda med hemtjänsten: 92 % (2019)

Socialtjänst i förändring

SJU UTVECKLINGSARBETEN ATT INSPIRERAS AV

Demografiska förändringar, växande rekryteringsbehov, prognos om minskade resurser och ökade krav från medborgare ställer socialtjänsten i Sverige under hård press. Det ställer stora krav på förändring av metoder för utredning, stöd och behandling

Denna skrift beskriver framgångsfaktorer för att lyckas med förändringsarbetet och också sju lärande exempel från olika delar av landet. Exempelen visar på vad som kan genomföras idag inom nuvarande lagstiftning och med befintliga resurser. Skriften är tänkt att inspirera till fortsatt utveckling av socialtjänsten – i alla landets kommuner.

ISBN 978-91-7585-897-5

Ladda ner på webbutik.skr.se

Post: 118 82 Stockholm | Besök: Hornsgatan 20

Telefon: 08-452 70 00 | skr.se



**Sveriges
Kommuner
och Regioner**