

# Digital insyn i omsorgen ställer krav på ledarskapet

Dagens Samhälle den 17 maj 2018

Mobilen är den nya stämpelklockan. Med mobilen kan vi registrera var vi är och vad vi gör, och dessutom dela denna information med andra. Den nya tekniken har förstås inte gått marknaden förbi. Tjänster som Uber och Foodora är beroende av att man i realtid kan följa var någons mobiltelefon befinner sig. Den nya tekniken har också gjort intåg i den offentliga sektorn. Allt fler kommuner har infört tidmätningssystem i hemtjänsten, där personalen använder sina mobiltelefoner för att logga in och ut hos de äldre. Systemet registrerar den exakta längden på varje hemtjänstbesök.

Tidmätningar i hemtjänsten fyller flera funktioner. En viktig funktion är att följa upp om de äldre får den hjälp som de är berättigade till. Vidare utgör tidmätningen ofta grunden för ersättningen inom ett valfrihetssystem, så att utförarna får betalt för de timmar som de faktiskt arbetat. Mätningarna ger också tillförlitlig information om hur personalen fördelar sin arbetstid, närmare bestämt hur stor andel av arbetstiden som tillbringas med att utföra tjänster i de äldres hem.

I kommunerna kallar man ofta detta nyckeltal för "brukartid". Hög brukartid innebär hög arbetsproduktivitet, medan en låg brukartid innebär att mycket tid läggs på aktiviteter utanför brukarnas hem. En låg brukartid kan ha många förklaringar, bland annat bristfällig ruttplanering, långdragna personalmöten eller krävande administration. Strukturella förutsättningar, som det geografiska avståndet mellan brukarna, påverkar givetvis också brukartiden.

Att personalresurserna används effektivt är särskilt angeläget i äldreomsorgen. Trycket från den åldrande befolkningen innebär att kommunerna måste anstränga sig för att hålla tillbaka den förväntade kostnadsökningen. Tyvärr är detta lättare sagt än gjort, då äldreomsorg är en tjänst som är svår att effektivisera.

Ekonomen William Baumol fångade problemets kärna när han beskrev "ett antal tjänster där arbetet är ett mål i sig, så att kvalitet bedöms direkt i termer av mängden arbete". Förutom äldreomsorg gäller detta även utbildning och kulturella tjänster, såsom teaterföreställningar och konserter.

Även om det förstås inte är omöjligt att effektivisera äldreomsorg är det ändå mycket svårare än inom exempelvis biltillverkning. I bilfabriken kan robotar ersätta arbetare utan negativa konsekvenser för bilarnas kvalitet. Men eftersom en stor del av värdet i äldreomsorgen uppstår i mötet mellan personalen och den äldre – i den omtanke och med den kompetens som personalen visar – är det svårt att upprätthålla kvaliteten om tiden med de äldre minskas. Det är helt enkelt tveksamt om en halvering av tiden för hjälp med duschning och påklädning verkligen innebär en förbättring.

Eftersom det är problematiskt att förkorta omsorgstiden hos varje brukare återstår att minska den tid som personalen lägger på annat, ibland kallad "kringtid". Men även här måste man fråga sig om en låg kringtid kan få negativa och svårupptäckta konsekvenser för tjänsternas kvalitet. Personalen

behöver rimligen en viss tid mellan besöken för återhämtning och förberedelser. Om ökade krav kör slut på personalen riskerar bemötandet att försämrans, och i värsta fall kan det sluta med felaktig vård och medicinering.

En viktig fördel med tidmätningar är ändå att arbetsproduktiviteten går att kvantifiera och att dess konsekvenser därmed går att analysera. Vi har samlat in data där 15 kommuner har uppgett brukartiden i de kommunala hemtjänstgrupperna. I genomsnitt uppgår brukartiden till 58 procent. Detta innebär att personalen tillbringar fyra timmar och 38 minuter hemma hos de äldre under en åtta timmars arbetsdag.

Bland de deltagande kommunerna finner vi ganska stora skillnader; brukartiden ligger mellan 40 och 70 procent. Dessa skillnader kan inte helt och hållet förklaras av strukturella skillnader, såsom befolkningens storlek och täthet. De allra flesta kommuner i studien är stora eller små städer. Det verkar med andra ord som om de lågproduktiva kommunerna skulle kunna förbättra sig. Vår studie säger visserligen inget om hur kommunerna bör gå tillväga för att höja produktiviteten, men det handlar rimligen om att utveckla styrning och ledning och om att befästa ett kontinuerligt förbättringsarbete.

Kvarstår gör då frågan om huruvida en förbättring av arbetsproduktiviteten måste ske på bekostnad av tjänstekvaliteten. Vi har därför även undersökt om det finns något negativt samband mellan hemtjänstgruppernas brukartid och brukarnas nöjdhet med hemtjänsten. Vi finner inga starka indikationer på att så är fallet. I stället finner vi att mer produktiva hemtjänstgrupper levererar fler av de timmar som brukarna har fått biståndsbeslut på.

Att det faktiskt verkar gå att öka produktiviteten i hemtjänsten med bibehållen kvalitet får ses som lovande för de kommuner och hemtjänstgrupper som brottas med låg produktivitet. För de mest produktiva kommunerna i vår studie gäller det snarare att vara uppmärksam på begränsningarna med det aktuella måttet på arbetsproduktivitet. En brukartid på 100 procent är varken eftersträvsvärd eller möjlig att uppnå. Att försöka närma sig 100 procents brukartid skulle slita ut personalen och därför också minska arbetsplatsens attraktivitet. Varje kommun måste finna en produktivitetsnivå där ekonomin är i balans, men som samtidigt bidrar till en fungerande arbetsplats för personalen.

Dessa begränsningar för naturligt in tankarna på andra sätt att höja produktiviteten i äldreomsorgen. Att hålla kontakt med videosamtal, eller att ersätta personal med robotar, kan ge effektiviseringar som inte fångas upp av måttet brukartid. Men som vi tidigare har varit inne på är nyttan av ny teknik mer svårbedömd i äldreomsorgen än i tillverkningsindustrin. Med den åldrande befolkningen i åtanke kommer den troligen ändå bli en stor framtidsfråga. Hur kan tekniska lösningar införas med bibehållen omsorgskvalitet? Kommer den nya tekniken att uppskattas genom att möjliggöra ökad självständighet eller kommer den mest att lämna en saknad efter förlorad mänsklig kontakt?

Slutligen måste vi påpeka att de redovisade tidmätningarna och vår analys av dem bör tolkas med försiktighet eftersom endast 15 kommuner ingår i vår studie. Vår studie visar dock att digitalisering och ny teknik ger insyn i verksamheten på ett sätt som tidigare inte har varit möjligt. Den nya insynen ställer dock stora krav på ledarskapet. Om verksamheten styrs med ett för snävt inriktat fokus på den uppmätta brukartiden finns det risk för att personalen tappar motivation och arbetsglädje.

Rätt använda kan mätningarna dock understödja ett nödvändigt arbete med att effektivisera äldreomsorgen. Frågan om vad personalen använder sin tid till är oundviklig, speciellt i stora organisationer som är svåra att överblicka. Frågan är dessutom relevant i andra offentliga verksamheter, bland annat i skolan och i sjukvården, där den administrativa bördan har ökat på senare tid.

**Henrik Jordahl**

**Lovisa Persson**