

Rapport

Planlegging av arbeidslister i hjemmetjenesten

Erfaringer fra OPTET-prosjektet i Sandefjord kommune

Forfattere

Mette Røhne, Lisbet Grut, Dag Ausen, SINTEF

Elisa Thaqi, Gina Iren Andersen, Sandefjord kommune, Torjus Sandåker, Spider Solution AS



Rapport

Planlegging av arbeidslister i hjemmetjenesten

Erfaringer fra OPTET-prosjektet i Sandefjord kommune

EMNEORD:
Velferdsteknologi,
digitalisering,
optimering,
hjemmetjenesterVERSJON
1DATO
2018-03-14

FORFATTER(E)

Mette Røhne, Lisbet Grut, Dag Ausen, SINTEF, Elisa Thaqi, Gina Iren Andersen, Sandefjord kommune, Torjus Sandåker, Spider Solution AS

OPPDRAGSGIVER(E)

RFFOFJOR/Horten kommune, Sandefjord kommune

OPPDRAGSGIVERS REF.

RFF-prosjekt 257089

PROSJEKTNR

102013034

ANTALL SIDER:

12

SAMMENDRAG

Hjemmetjenesten i Kilen i Sandefjord kommune har gjennom prosjektet OPTET (Optimeringsteknologi i hjemmebaserte tjenester) fått erfaring med optimeringsverktøyet SPIDER for planlegging av arbeidslister. Sandefjord kommune har innført SPIDER med målsetning om å forbedre kvaliteten i tjenesten og bruke ressursene i hjemmetjenesten bedre. Verktøyet påvirker arbeidshverdagen for ledere, planleggere og ansatte ute i tjenesten, og fører også til endringer i tjenestene til pasientene. SPIDER bruker ikke faste arbeidslister, men lager arbeidslister for hvert skift som er tilpasset oppdragsmengde og tilgjengelige ressurser. Erfaringene fra Kilen viser at verktøyet gir gevinster ved at det brukes mindre tid på planlegging. Ansatte erfarer at listene er enklere å gjennomføre innenfor tilgjengelig tid og arbeidsdagen oppleves dermed mindre stressende. Erfaringene indikerer at bruk av SPIDER i daglig planlegging også gir økt personkontinuitet på oppdrag og økning i pasientrettet tid. Det forventes at SPIDER vil gjøre det enklere å planlegge flere lister, at flere ansatte kan planlegge arbeidslister og at kompetanse brukes riktig. Arbeidslister fra SPIDER gir forutsigbarhet for ansatte og pasienter og det er mulig å angi tidspunkt og hvem som vil komme på hjemmebesøk. Dette er informasjon som både pasienter og pårørende vil sette pris på å få. Sandefjord kommune vil jobbe videre med verktøyet for å forbedre arbeidslister, få bedre oversikt, bedre ressursbruk og økt kvalitet i tjenesten. Planleggingsverktøyet legger grunnlaget for å tenke nytt og annerledes for videre innovasjon i hjemmetjenesten.

UTARBEIDET AV

Mette Røhne, SINTEF Digital

SIGNATUR



KONTROLLERT AV

Tone Øderud, SINTEF Teknologi og samfunn

SIGNATUR



GODKJENT AV

Mats Carlin, SINTEF Digital

SIGNATUR



RAPPORTNR

2018:00313

ISBN

978-82-14-06647-0

GRADERING

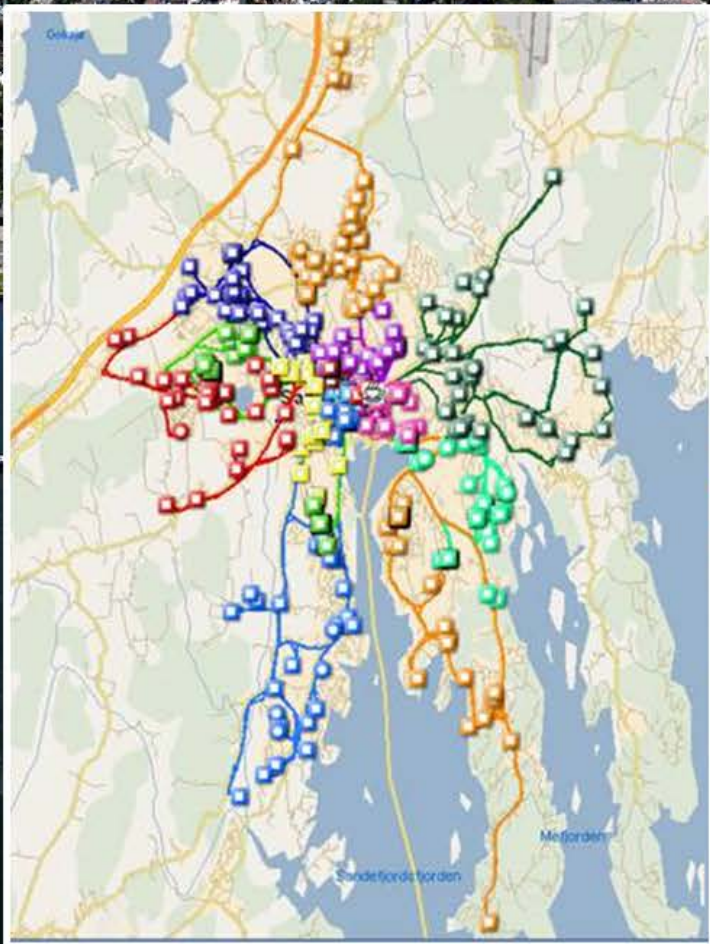
Åpen

GRADERING DENNE SIDE

Åpen

Historikk

VERSJON	DATO	VERSJONSBEKRIVELSE
0.9	2018-01-18	Oversendt Sandefjord kommune for kommentarer
1	2018-03-14	Ferdigstilt rapport



**Planlegging av
arbeidslister i hjemmetjenesten**

Innhold

Sammendrag	2
1 Bakgrunn	3
2 Innovasjonsprosjekt i Sandefjord kommune.....	3
2.1 Behovsdrevet innovasjon og følgeforskning	3
2.2 Gjennomføring av prosjektet	4
2.3 Planlegging i Sandefjord kommune før SPIDER.....	5
3 Målbilde for nytt planleggingsverktøy.....	6
4 Strategisk verktøy i kommunesammenslåingen.....	6
5 Erfaringer med planlegging av arbeidslister i Kilen.....	7
5.1 Erfaringer knyttet til forventede gevinster.....	7
5.2 Andre erfaringer.....	8
5.3 Utfordringer det jobbes videre med	9
6 Foreløpige gevinster	9
6.1 Økt kvalitet.....	10
6.2 Spart tid	11
6.3 Unngåtte kostnader	11
7 Oppsummering veien videre.....	12
8 Referanser	12

Sammendrag

Hjemmetjenesten i Kilen i Sandefjord kommune har gjennom prosjektet OPTET (Optimeringsteknologi i hjemmebaserte tjenester) fått erfaring med optimeringsverktøyet SPIDER for planlegging av arbeidslister.

Sandefjord kommune har innført SPIDER med målsetning om å forbedre kvaliteten i tjenesten og bruke ressursene i hjemmetjenesten bedre.

Verktøyet påvirker arbeidshverdagen for ledere, planleggere og ansatte ute i tjenesten, og fører også til endringer i tjenestene til pasientene. SPIDER bruker ikke faste arbeidslister men lager arbeidslister for hvert skift som er tilpasset oppdragsmengde og tilgjengelige ressurser. Erfaringene fra Kilen viser at verktøyet gir gevinster ved at det brukes **mindre tid på planlegging** og ansatte erfarer at listene er **enklere å gjennomføre** innenfor tilgjengelig tid og arbeidsdagen oppleves **mindre stressende**. Erfaringene indikerer at bruk av SPIDER i daglig planlegging også gir økt person-kontinuitet på oppdrag og økning i pasientrettet tid. Det forventes at SPIDER vil gjøre det enklere å planlegge flere lister, at flere ansatte kan planlegge arbeidslister og at og at kompetanse brukes riktig. Ledelsen opplever bedre oversikt, statistikk og dokumentasjon. Arbeidslistene gir forutsigbarhet for ansatte og pasienter og det er mulig å angi tidspunkt og hvem som vil komme på hjemmebesøk. Dette er informasjon som både pasienter og pårørende vil sette pris på å få. Sandefjord kommune vil jobbe videre med verktøyet for å forbedre arbeidslister, få bedre oversikt, bedre ressursbruk og økt kvalitet i tjenesten. Planleggingsverktøyet legger grunnlaget for å tenke nytt og annerledes for videre innovasjon i hjemmetjenesten.

Rapport:	Planlegging av arbeidslister i hjemmetjenesten. Erfaringer fra OPTET-prosjektet i Sandefjord kommune
Forfattere:	Mette Røhne, Lisbet Grut, Dag Ausen, SINTEF, Elisa Thaqi, Gina Iren Andersen, Sandefjord kommune, Torjus Sandåker, Spider Solutions AS
Referanse:	SINTEF 2018:00313 – Åpen
ISBN:	978-82-14-06647-0
Utgitt:	14.3.2018

1 Bakgrunn

Hjemmebaserte tjenester i kommunene er under sterkt press og det forventes endringer i befolkningens alderssammensetning og sykdomsbilde, med flere pleietrengende eldre og personer med kroniske og sammensatte sykdomstilstander. Dette vil ytterligere øke behovet for og presset på kommunale helse- og omsorgstjenester. Med Samhandlingsreformen¹ blir styring og planlegging i kommunene viktigere for å kunne å utnytte ressursene effektivt, møte behov med riktig kompetanse og ha forsvarlige tjenester, ref. forskrift fra Helsedirektoratet².

Et bedre verktøy for å planlegge arbeidsoppgaver var målet når Horten kommune startet prosjektet "*Elektronisk ruteplanlegger i hjemmetjenesten*" som også ble kalt *SPIDER-prosjektet*. Hensikten var å undersøke om det var mulig å frigjøre tid og bruke mer tid på pasientrettede oppgaver. Erfaringer fra Horten viser at det ikke spares tid på optimale kjøreruter, men det ble brukt vesentlig mindre tid til planlegging av arbeidslister med å bruke SPIDER [2]. Samtidig fikk ledelsen bedre oversikt over ressursbruk og tjenestekvaliteten ble bedre. Prosjektet viste også hvordan et godt planleggingsverktøy ga en rekke nye forbedringsmuligheter. Dette ledet til OPTET-prosjektet, hvor Sandefjord kommune deltar sammen med kommunene Bergen, Porsgrunn og Horten samt bedriftene Spider Solutions AS og leverandør av fagsystemet CosDoc, Acos AS. SINTEF er forsknings- og innovasjonspartner i prosjektet.

2 Innovasjonsprosjekt i Sandefjord kommune

Sandefjord kommune kjente igjen behovene og utfordringene som Horten kommune refererte til og ønsket gjennom OPTET å få erfaringer med bruk av SPIDER i hjemmetjenesten.

¹ St. Meld. 27 (2008-2009) Samhandlingsreformen. Rett behandling - på rett sted - til rett tid

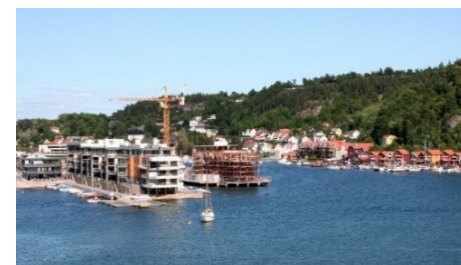
² Veileder til forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten. Helsedirektoratet, veileder IS-IS-2620. Sist endret 13.6.2017.

2.1 Behovsdrevet innovasjon og følgeforskning

Prosjektet bygger på erfaringer fra utvikling og innføring av SPIDER i Horten kommune [2,3]. Innføring av et nytt planleggingsverktøy krever tjeneste-innovasjon og utvikling av kunnskap i Sandefjord kommune og OPTET-prosjektet har derfor vært en viktig læringsarena for kommunen. Med SINTEF som forskningspartner i prosjektet har Sandefjord kommune kunnet gjennomføre en kunnskapsbasert innovasjonsprosess. Samspillet mellom ledelse og ansatte i helse- og omsorgssektoren, og et tett samarbeid med leverandørene og forskerne har vært avgjørende. Partnerne har ulike kunnskaper og perspektiver, og det er gjennom dette samspillet at nye løsninger kan utvikles og prøves ut. En ny løsning er ingen innovasjon før den er tatt i bruk og har skapt endring i praksis.

Prosjektidé og -løsning i OPTET er forankret både i kommunal ledelse og hos ledelse og ansatte i avdeling Kilen i hjemmetjenesten i Sandefjord kommune (Figur 1). Prosjektet har bidratt til å skape møteplasser der alle som har deltatt og er berørt har delt erfaringer og lært av hverandre.

Planleggingsverktøy og tjenesteorganisering har blitt endret skrittvis i prosessen. Endringer er gjort, nye tester er gjennomført og erfaringer vurdert før veien videre er besluttet. Noen overordnede rammebetingelser lå fast, som at prosjektet skulle bruke eksisterende kompetanse. Man skulle heller ikke gripe inn i vedtakene til den enkelte bruker. SINTEF har bistått med aksjonsforskning der det overordnede målet har vært å bidra til gode prosesser og skaffe kunnskap om måloppnåelse. Aksjonsforskning er en metodisk



Figur 1 Deler av Kilen hjemmetjenestesone i Sandefjord

tilnærming rettet mot utviklings- og læringsaspekter. Tett interaksjon mellom forskerne og ansatte i tjenesten er sentralt. Mange ulike typer data er samlet inn fra ulike aktører. Det er gjennomført en rekke intervjuer, observasjoner og ansattundersøkelser, samt at forskere har deltatt i prosjektmøter og møter med ansatte gjennom hele prosjektperioden og har bidratt til evaluering og videre utvikling.

2.2 Gjennomføring av prosjektet

Sandefjord kommune ønsker å levere tjenester med høy kvalitet til sine innbyggere og har en målsetning om å levere tjenester med god kvalitet. Utgangspunktet for prosjektet i hjemmetjenestavdeling Kilen var at avdelingsleder og sykepleier 1 (ansvarlig sykepleier på avdelingen) sto for all planlegging av daglige arbeidslister. Dette var ressurskrevende og tok mye av oppmerksomheten hos ledelsen.



Figur 2 Difis prosjektmodell for styring av digitaliseringsprosjekter

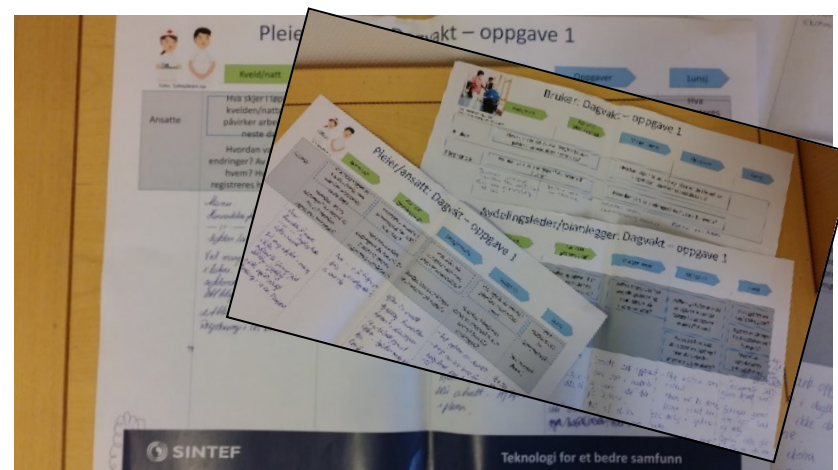
Innføring av ny teknologi i hjemmetjenesten krever innovasjon i flere faser. Prosjektet har i praksis fulgt Difis anbefalte prosjektmodell for styring av digitaliseringsprosjekter i offentlige virksomheter som vist i Figur 2. Erfaringer fra Horten kommune har gjort at Sandefjord kommune startet prosessen med mer kunnskap, men samtidig er det viktig at innovasjonsprosjektet går gjennom alle fasene i en ny kommune.

Konsept: I den første fasen ble konseptet for nytt planleggingsverktøy jobbet med og forankret i Sandefjord kommune både på ledelsesnivå og i Kilen, som var avdelingen som var valgt ut for utprøving. Mye av forarbeidet

ble basert på kunnskap fra Horten, men ble tilpasset praksis i Sandefjord kommune. Reglene for optimering i SPIDER ble presentert og diskutert med de ansatte. Det ble hentet ut data for alle oppdrag i Kilen for en spesifikk dato i juni 2016, og det ble gjennomført simuleringer for å vurdere endring på arbeidslister som ble planlagt med SPIDER. Dette ga avdelingsleder og prosjektledelse bedre kunnskap om hva SPIDER egentlig skulle gjøre og hva det ville bety av endringer. Det ble også jobbet med å identifisere ønskede gevinster blant ansatte og ledere. Sandefjord ønsket å fokusere på kvalitet og eventuelt se hvordan det kunne bidra til kvantitative gevinster underveis.

Planlegge/forberede: Grunndata i journalen ble gjennomgått og endret for å planlegge arbeidslistene i løpet av ca to uker. Følgende ble definert:

- tidspunkt og tidsvindu for alle oppdrag
- kompetansekrav på alle oppdrag
- (ansvarspersoner for pasienter)



Figur 3 Underlag fra workshop for å identifisere arbeidsoppgaver

Sistnevnte ble ikke fullført siden avdeling Kilen skulle endres i løpet av høsten 2017. Det ble gjennomført workshop med kartlegging av hvordan avdelingen jobbet, hvordan arbeidslister ble utformet og hvordan ansatte opplevde sin arbeidshverdag som en del av forarbeidet i prosjektet (Figur 3).

I forbindelse med planlegging av kommunesammenslåing mellom Sandefjord, Andebu og Stokke, ble det flere endringer knyttet til fagsystemene. Storkommunen valgte CosDoc fra Acos AS, som Sandefjord og Stokke allerede hadde, som felles fagsystem. Acos konverterte Andebu kommune fra Gerica og oppgraderte den tekniske løsningen for å støtte storkommunen. Dette var tid- og ressurskrevende både for Acos og for IT-avdelingen i Sandefjord. Parallelt med dette pågikk det mange endringer knyttet til ledelse og organisering som en del av kommunesammenslåingen. Det var derfor ikke ønskelig eller mulig å starte utprøving av SPIDER integrert med CosDoc mens dette pågikk, og utprøvingen ble satt på vent inntil kommune-sammenslåingen var ferdig. I denne perioden ble planleggingsverktøyet benyttet for å prøve ulike prinsipper for sonegrens i den nye storkommunen.

Gjennomføre: Utprøving startet i avdeling Kilen i midten av mai 2017 og alle arbeidslister har siden blitt planlagt med SPIDER. Enhetsleder i Kilen har fokusert på å involvere ansatte og har oppfordret de til å gi tilbakemeldinger på listene underveis. Dette er viktig for



Figur 4 Planlegging av arbeidslister

kontinuerlig å kunne justere grunndata, regler i verktøyet eller måten verktøyet brukes på. Denne informasjonen er også viktig for god planlegging med SPIDER (Figur 4). Prosjektet har fulgt opp erfaringer og opplevelser fra ansatte, brukere og pårørende og evaluert hvordan planleggingen påvirker gevinstindikatorene som ble valgt. Høsten 2017 ble det gjennomført ny grensejustering for avdeling Kilen. Avdeling Kilen ble da en avdeling med ca 40 fast ansatte og ca 170 pasienter. I forbindelse med dette arbeidet ble ansvarspersoner fordelt på pasientene. Dette gjør det mulig for SPIDER å lage arbeidslister med bedre personkontinuitet.

Avslutte og realisere: Sandefjord kommune har besluttet å ta i bruk SPIDER, men det er foreløpig ikke laget en plan for utrulling i alle hjemmetjenestesoner i den nye storkommunen. Prosjektet internt er ikke avsluttet, men basert på erfaringene med utprøvingen av planleggingsverktøyet i avdeling Kilen er det gjennomført en foreløpig evaluering av resultater gjennom OPTET-prosjektet.

2.3 Planlegging i Sandefjord kommune før SPIDER

Sandefjord kommune utarbeider arbeidslister basert på informasjon tilgjengelig i fagsystemet. Listene skrives ut til ansatte og deles ut ved vaktstart. Planleggingen foregår i praksis manuelt, enten av enhetsleder eller sykepleier 1 i den aktuelle sonen. Arbeidet er tidkrevende og komplekst, og det er vanskelig å lage gode lister samtidig som tjenestekvaliteten overholdes og tilgjengelige ressurser brukes. Listene gjennomgås og endres på morgenrapport og på rapport etter lunsj ettersom avvik oppdateres, f.eks. dersom en pasient er innlagt i sykehus eller av andre grunner skal ut av arbeidslistene for en periode. Planlegging av arbeidslister tar derfor mye av tiden til avdelingsledelsen. Mange avbrudd i løpet av dagen skaper også mye ekstraarbeid med utarbeidelse av listene. Planleggingen er sårbar, da det er få personer som i praksis har tilstrekkelig oversikt til å gjennomføre den. Det brukes også tid på

rapporteringsmøter for å endre og forbedre arbeidslistene før vakta starter (Figur 5).



Figur 5 Rapporteringsmøte i Kilen

3 Målbilde for nytt planleggingsverktøy

Tidlig i prosjektet ble det arrangert en workshop med enhetsledere for å forankre prosjektet og få innspill om hva de ønsket at et nytt planleggingsverktøy skulle bidra med. Det var mange utfordringer å ta tak i og det ble tydelig at planleggingsoppgaven er kompleks. Det er krevende å planlegge med mange avbrytelser, mange kriterier, mange endringer og mange nye pasienter som skal fases inn og ut. I tillegg er det en utfordring at det er få ansatte som har tilstrekkelig erfaring og oversikt til å gjøre planleggingsjobben. Det ble laget et målbilde for innføring av planleggingsverktøyet knyttet til planlegging, kvalitet og gevinster (Tabell 1).

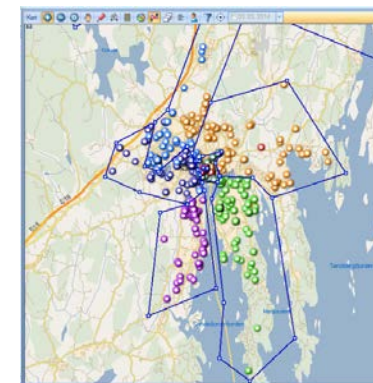
Tabell 1 Målbilde for innføring av planleggingsverktøyet SPIDER i Sandefjord

Planlegging	Økt kvalitet	Gevinster
Bruke mindre tid til planlegging Enklere å håndtere flere lister Flere ansatte kan lage arbeidslistene	Rett person til rett oppgave Riktig kompetanse på rett plass Færre ansatte for den enkelte bruker Forutsigbart for brukeren Bedre oversikt Bedre dokumentasjon	Flest mulig brukere Fornøye ansatte Økt mestringfølelse Bedre dokumentasjon av tidsbruk Bedre statistikk Økt arbeidsglede Frigjort ressurser

Det var også ønskelig å redusere arbeidspresset i tiden mellom kl. 08 og 10 om morgenen, samt å håndtere alarmer og endringer på en bedre måte. Overordnet mål med arbeidet er at gevinst og nytte blir større enn kostnaden ved innføring og bruk, sekundært at planleggingsverktøyet skulle gi synergi med andre kommunale tjenester.

4 Strategisk verktøy i kommunesammenslåingen

Planleggingsverktøyet SPIDER er utviklet for å planlegge arbeidslistene i hjemmetjenesten. Verktøyet har vist seg å bidra til endring og innovasjon på en helt ny måte både ved å gi god oversikt og ved å gjøre det enklere å prøve ut ulike typer endringer i tjenesten. OPTET-prosjektet har derfor utforsket om denne type verktøy også kan brukes til strategisk planlegging. Dersom dette er mulig, vil det være et verdifullt hjelpemiddel for å få innsikt i ulike konsekvenser av mer

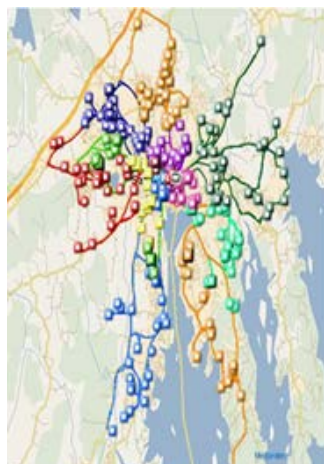


Figur 6 Soner i Sandefjord kommune

gjennomgripende endringer i hjemmetjenesten uten å gjøre endringene i praksis.

Kommunene Sandefjord, Andebu og Stokke ble slått sammen til en ny storkommune fra januar 2017. Hjemmetjenestene ble samlet i én seksjon. I Sandefjord var hjemmetjenesten tidligere organisert i åtte soner, mens Andebu og Stokke som forholdsvis små kommuner ikke hadde soneinndeling. Ved sammenslåing ble inndeling vurdert etter geografi, demografi og behov. I OPTET-prosjektet er SPIDER brukt som verktøy for å simulere endringer i organisasjonen. Optimeringsverktøyet er brukt til å sette grenser på nye soner og samtidig vurdere antall pasienter, antall ansatte og antall oppdragstimer i hver avdeling (Figur 6).

De tre kommunene hadde ulike tjenester for praktisk bistand. I den nye storkommunen er det nå besluttet at alle tjenester skal gis hver 2. uke i stedet for hver 3. uke, og evt. hver 4. uke fra januar 2018. Det betyr hyppigere frekvens på tjenestene for tidligere Sandefjord kommune. Praktisk bistand skal legges om og Sandefjord kommune har besluttet å ta i bruk SPIDER i den nye enheten for praktisk bistand fra 2018. Spider brukes for å planlegge listene (Figur 7).



Figur 7 Arbeidslister for praktisk bistand

5 Erfaringer med planlegging av arbeidslister i Kilen

Oppstart: Det var som forventet utfordringer i oppstart av prosjektet. Tekniske utfordringer ble løst fortløpende av Spider Solutions og IKT-avdelingen i kommunen. Pilotprosjektet startet opp rett i forkant av ferieavvikling noe som ga ekstra store utfordringer knyttet til mangel på fagpersonell. Med mange ferievikarer uten helsefaglig bakgrunn og mange

oppdrag som krevde fagkompetanse, var det ikke mulig for SPIDER å etablere arbeidslister med riktig kompetanse på alle oppdrag. I SPIDER er kompetansekravet absolutt og dersom det f.eks. ikke er nok sykepleiere på jobb vil SPIDER ikke fordele alle oppdrag på arbeidslistene. Planleggerne må utføre manuelle justeringer i etterkant av optimeringen for å vurdere om kompetansekrav kan fravikes på enkelte oppdrag for å få ufordelte oppdrag inn på arbeidslistene eller eventuelt skaffe vikar eller omprioritere ansatte fra arbeidsoppgaver på avdelingen.

SPIDER bruker historikk (SPIDER "husker" hvem som har vært hos den aktuelle brukeren sist og mest) til å prioritere pleiere til pasienter. Med ferieavvikling ble det mange vikarer og nye pleiere og dermed vanskelig å få kontinuitet i arbeidslistene.

Utprøving: Kilen har i seks måneder brukt SPIDER i planleggingen og har fått erfaringer med verktøyet i praksis: hvordan planlegging gjøres og hvordan det påvirker arbeidsdagen til ansatte og tjenestene til pasientene. De viktigste erfaringene er oppsummert under.

5.1 Erfaringer knyttet til forventede gevinster

I det følgende presenteres erfaringer fra intervjuer, møter, workshops og spørreundersøkelse knyttet til de gevinstene som var forventet (Tabell 2).

Tabell 2 Erfaringer fra utprøving av SPIDER i Kilen med tanke på forventede gevinster

Planlegging	Mindre tid til planlegging	Enhetsleder (og planleggere) bruker vesentlig mindre tid på å etablere arbeidslister
	Enklere å håndtere flere lister	Det er enklere å håndtere flere lister og mange brukere. Det er mindre som "må huskes", som kompetanse, adresse osv. Alle oppdrag har kompetansekrav, tidsvinduer for når oppdraget skal tas, kodet dersom det er et oppdrag som krever 2 pleiere eller det er par. SPIDER er integrert med turnussystemet og planlegger behøver derfor ikke å huske hvem som er på jobb og hvor lenge de jobber.
	Flere ansatte kan lage arbeidslister	SPIDER har muliggjort at planlegger kan ha minimal kjennskap til pasientene og avdelingen siden alle nødvendig grunndata ligger i CosDoc og ivaretas i optimeringen av lister.

Økt kvalitet	Rett person til rett oppgave	Alle oppdrag får riktig kompetanse. Hvert oppdrag har et krav om kompetanse som SPIDER følger. Ressursene som er tilgjengelig på avdelingen blir brukt riktig.
	Færre pleiere hos pasienter	SPIDER velger ansvarspersoner for bedre oppfølging og kontinuitet og deretter en tredje person som har vært mest hos pasienten. Det forventes ytterligere forbedring når pasienter i Kilen får tildelt PK og SK.
	Forutsigbart for brukeren og ansatte	Det kommer færre pleiere til pasientene og besøkene er innenfor et gitt tidsvindu som også gir bedre forutsigbarhet for pasientene. Noen kan oppleve det mindre forutsigbart siden de ikke vet hvilke ansatte som kommer til enhver tid.
	Bedre oversikt og dokumentasjon	Ledelsen får bedre oversikt, mindre å huske og nøkkeldata kan tas ut for dag/uke/mnd.
	Frigjort ressurser til viktige oppgaver	Avdelingsleder bruker vesentlig mindre tid til planlegging. Frigjort tid brukes på andre lederoppgaver i avdelingen.
Gevinster	Økt arbeidsglede	Ansatte opplever arbeidsdagen mindre stressende. Før SPIDER var 85% helt enig eller enig i at arbeidsdagen var stressende. Etter seks måneder er dette redusert til 30% og samtidig er det 35% som er uenige, dvs. opplever at arbeidsdagen ikke er stressende.
	Fornøyde ansatte	Ansatte opplever at arbeidslistene er bedre og at kompetansen på oppdragene blir riktig. Samtidig opplever de å miste noe frihet.
	Økt mestringsfølelse	Ansatte opplever i større grad at de klarer å gjennomføre oppdragene på arbeidslista og i mindre grad at de blir forsinket til bruker
	Bedre kapasitet (flere pasienter)	Det er frigjort tid som ble brukt til planlegging, og morgenmøtene kan gjøres raskere med nye arbeidslister
	Bedre statistikk	Det kan hentes ut tall for en gitt periode (dag/uke/mnd.) noe som gjør det enkelt å se hvordan ressursene brukes og om det er endringer eller trender som må tas tak i.
	Bedre dokumentasjon av tidsbruk	Ledelse: Med SPIDER er det tilgang til tidsbruk på planlagte oppgaver som vedtakstid, rapport kjøring, start/stopp, lunsj
	Frigjort ressurser	Ledelse: Med SPIDER lages det lister for fire dager før lunsj på en fredag. Før var det en nesten umulig oppgave å lage lister for helga på en hel fredag. Ansatte: Det er mindre behov for koordinering mellom arbeidslister. For oppdrag som krevde 2 pleiere måtte ansatte før ringe for å forsikre seg om at pleier nr. 2 kom tidsnok og de måtte vente på hverandre. Med SPIDER har begge oppdraget på sin liste til samme tid og møter presis.
Nytt	Forutsigbarhet for ansatte	Ansatte opplever en forutsigbar arbeidshverdag med mindre opplevelse av stress.

5.2 Andre erfaringer

Involvering og forankring er viktig

Utviklingsprosjektet er forankret hos ledelsen av helse og omsorgstjenesten i kommunen, noe som er viktig for innføring. Avdeling Kilen har jobbet aktivt med ansattgruppen og involvert ansatte i endringsarbeidet. Ansatte er oppfordret til å følge listene og rapportere til ledelsen når de ser at det er behov for endringer og også gi beskjed om hva som fungerer og hva som ikke fungerer. De har en bok der beskjeder om endringer av faste oppdrag og justeringer noteres fortløpende. Det justeres daglig før planleggingen av lister starter.

Justere oppdragstid hos pasienter

SPIDER bruker oppdragstiden i CosDoc, og gode lister krever at denne tiden er riktig ved at den gjenspeiler behovet til pasienten og tiden hjemmetjenesten mener er riktig å bruke på oppdraget til den aktuelle pasienten.

Slutt på å bytte på oppdragene

Det er ikke behov for å bytte oppdrag mellom ansatte på grunn av kompetansekrav. Kompetansen til hvert oppdrag er ivaretatt i planleggingen i henhold til kravene som er satt opp i CosDoc.

Justering av grenser

Kilen er en stor avdeling og det ble besluttet å justere de geografiske grensene for å få mest mulig likhet i avdelingen når det gjelder antall pasienter og arbeidsbelastning for ansatte. Tidligere ble dette gjort manuelt og tok mye tid. SPIDER gjør det mulig å simulere endringer digitalt og gir et raskt bilde av før og etter-situasjonen. Dette gir en indikasjon på behov for ressurser i avdelingen.

Forutsigbarhet for ansatte og pasienter

Ansatte opplever at arbeidshverdagen blir mer forutsigbar og de opplever den mindre stressende. «Vi vet vi rekker inn til tiden, fordi SPIDER har satt opp oppdragene kronologisk. Det står ikke lenger 10 oppdrag på kl.08, slik at vi selv må finne ut av hvordan vi løser det.» (ref. ansatt i Kilen hjemmetjeneste). Pasientene får hjemmebesøk til samme tidspunkt (med et tidsvindu) noe som også gjør det mer forutsigbart for dem.

Tildeling av primærkontakt (PK) og sekundærkontakt (SK)

Avdelingsgrensene er flyttet og alle pasienter i Kilen har fått tildelt en primærkontakt som er deres ansvarlige sykepleier og en sekundærkontakt som er en helsefagarbeider som har ansvar for oppfølging. SPIDER lager lister med oppdrag hvor PK og SK prioriteres samtidig som hhv. kompetanse, geografi og belastning blir vurdert. Tildeling av PK og SK er dermed viktig for arbeidslistene og med hyppige endringer i pasientgruppen i hjemmetjenesten og nye pasienter er det stadig behov for å revurdere PK og SK for pasientene.

Basert på erfaringene i Kilen, ønsker ikke ansatte å gå tilbake til manuell planlegging av lister – og selv om det er krevende å ta i bruk et nytt verktøy sier ledelsen at det ikke er mulig å gå tilbake ("No way back" ref. avdelingsleder).

5.3 utfordringer det jobbes videre med

Kompetansekrav og personkontinuitet gir fulle lister til fast ansatte

Ufaglærte får færre oppdrag enn fast ansatte. Kompetanse er satt som et absolutt krav i planleggingen, noe som betyr at SPIDER ikke vil fordele et oppdrag til en liste dersom den ansatte ikke har riktig/tilstrekkelig kompetanse. Dersom et oppdrag skal tas av en ansatt med lavere kompetanse, må dette eventuelt justeres manuelt av planlegger i etterkant.

Forbedre personkontinuitet

SPIDER bruker SK, PK og tredjeperson (den som har vært mest hos pasienten etter SK og PK) for å sørge for personkontinuitet hos pasientene. Tildeling av SK og PK er derfor viktig for personkontinuitet. Samtidig må det for ansatte være en sammenheng mellom f.eks. kompetanse og stillingsbrøk og antall pasienter de er PK og SK for.

Kilen avventet tildeling av SK og PK til de nye avdelingsgrensene var klare noe som gjorde det vanskelig for SPIDER å sørge for god personkontinuitet i oppstarten.

Planlegge pasientrettede og administrative oppgaver

Avdeling Kilen ser at det er potensial knyttet til å planlegge andre oppgaver enn direkte pasientoppdrag inn på arbeidslistene. I dag bruker Kilen en elektronisk pasientforløpstavle for å holde oversikt over hvilke oppgaver som skal gjøres, er under gjennomføring eller er utført (Figur 8). Dette brukes spesifikt for nye pasienter og for pasienter hvor det er behov for å gjøre nye vurderinger/kartlegginger.



Figur 8 Pasientforløpstavle på rapportmøte

6 Foreløpige gevinster

Sandefjord kommune identifiserte tidlige hvilke gevinster som var mål for å ta i bruk planleggingsverktøyet i hjemmetjenesten (Tabell 3). Bruk av SPIDER har gitt gevinster i form av bedre kvalitet i tjenesten, bl.a. bedre personkontinuitet hos pasientene. Kilen har registrert gevinster både

knyttet til kvalitet og bruk av tid. Bedre kvalitet og mer effektiv bruk av ressurser forventes å føre til økonomiske gevinster hvis innovasjonsprosessene i Sandefjord fortsetter.

Tabell 3 Gevinster og effekter av bruk av SPIDER i Sandefjord

Gevinst	Resultatindikator	Målsetting	Januar 2017	Nov 2017
Spart tid til planlegging	Årsverk til planlegger	0,75 årsverk	1,5 årsverk	> 50 % av tiden spart
Økt personkontinuitet	Andel oppdrag som tas av andre enn ansvarspersonene	50 %	85 %	
	Hvor mange % av mulige oppdrag tar ansvarlig sykepleier	20,0 %	15 %	53 %
	Hvor mange av mulige oppdrag tar primærkontakten	70,0 %	25 %	22 %
	Antall pleiere per måned		24,7	Ca 13,3
Økt pasientrettet tid (ATA-tid)	Tid regnet i % av totalt tilgjengelig tid for tjenesteyting	55,0 %	51,5 %	46-47%

Kilen erfarer at de bruker mindre tid til planlegging til tross for at verktøyet fortsatt er nytt for planleggerne. Planleggerne anslår at planleggingstiden kan reduseres med mer enn 50%. Andelen av mulige oppdrag hos hver pasient som utføres av ansvarlig sykepleier har økt fra ca. 15% til 53% i perioden. Antall pleiere per pasient per måned er redusert fra 24,7 til 13,3 i gjennomsnitt.

6.1 Økt kvalitet

Bedre arbeidslister, riktig kompetanse på oppdrag.

Resultat: Forbedring

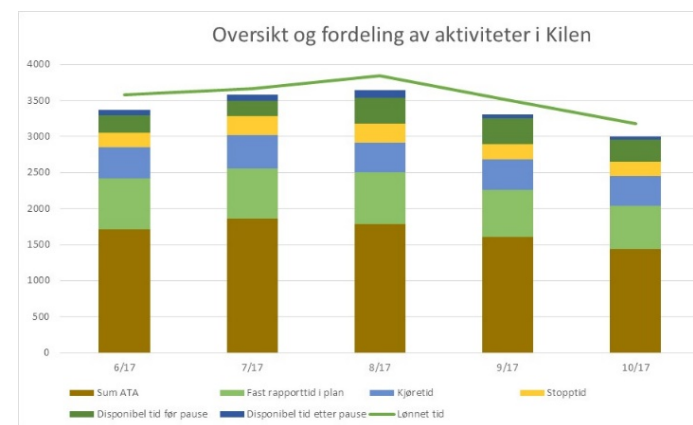
Kilen bruker lister som SPIDER planlegger, og riktig kompetanse på oppdraget er et absolutt krav. Kompetanse er dermed ivaretatt og sikret på alle oppdrag, noe som bidrar til bedre kvalitet i tjenesten. I

arbeidslistene satt opp av SPIDER blir alle oppdrag satt opp med riktig kompetanse, men justering av lister i etterkant kan endre noe på dette. Listene angir tidspunkt for alle oppdrag og setter av tid til kjøring noe som gir forutsigbarhet for ansatte og mindre stress for ansatte ute i tjenesten i arbeidshverdagen knyttet til å planlegge og gjennomføre oppdragene. Det er allikevel færre justeringer enn tidligere. Planlegging med SPIDER har også ført til at fast ansatte sykepleiere og helsefagarbeidere får flere på sine lister enn vikarer og ufaglærte.

Bedre oversikt, bedre dokumentasjon av tidsbruk og bedre statistikk.

Resultat: Forbedring

Ledelsen har fått bedre oversikt over oppdrag og arbeidslister. SPIDER etablerer nøkkeldata som kan tas ut for en valgt periode (per uke, måned, år), og som gir tydelig oversikt over hvordan ressurser brukes i avdelingen. Figur 9 viser hvordan ressurser og tid er benyttet i Kilen fra juni til oktober 2017.



Figur 9 Oversikt over bruk av ressurser i Kilen

Disponibel tid er tid som ikke brukes på direkte pasientrettede oppdrag. Dette er ikke "ledig tid", men tid ansatte bruker til ulike administrative pasientrettede oppgaver, f.eks. dokumentasjon eller "medisinrom".

Bedre personkontinuitet og færre pleiere hos pasienter.

Resultat: Forbedring

Nøkkeldata fra SPIDER gir data som kan si noe om kvalitet i tjenesten, f.eks. personkontinuitet:

- **Antall pleiere per pasient per måned redusert fra ca. 24 til ca. 13.**
Det vil si at antall pleiere per pasient er redusert med bruk av SPIDER.
- **Andel av besøk av ansvarspersoner forventet redusert.**
PK og SK er sentralt når arbeidslister lages i SPIDER, men det var først etter siste grensejusteringer i Kilen at alle pasienter fikk tildelt PK og SK og det er derfor for tidlig å evaluere.

SPIDER bruker historikk når arbeidslistene lages og prioriterer ansatte som tidligere har vært hos pasientene. Dette kan sammen med justeringer av grunndata føre til at personkontinuitet forbedres.

Spesifiserte arbeidslister og bedre personkontinuitet gir større forutsigbarhet både for pasienter og ansatte både for når tjenestene skal utføres og at sikrer kontinuerlig oppfølging.

Økt ansikt-til-ansiktstid.

Resultat: Ukjent endring

Hjemmetjenesten har ansikt-til-ansiktstid eller direktetid hos pasient som en indikator på kvalitet. ATA-tiden er utfordrende å sammenligne før og etter at planleggingsverktøyet er tatt i bruk fordi det ikke finnes gode sammenlignbare data før og etter kommunesammenslåing. Det er heller ikke klart hvordan ATA-tid og ATA-andel har blitt beregnet tidligere, det vil si hvilke tall som er blitt lagt til grunn, f.eks. hva som har vært inkludert i direkte brukertid og hvilke ressurser tiden har vært fordelt på. SPIDER beregner ATA-tid kontinuerlig ut fra en gitt definisjon, noe som gir avdelingen mulighet til å følge med på utvikling i ATA-tiden. Kontinuerlig

beregning av ATA-tiden gjør det enklere for ledelsen å vurdere hvordan ulike tiltak og endringer faktisk påvirker ATA-tiden.

6.2 Spart tid

Spart tid til planlegging av lister.

Resultat: Bruker vesentlig kortere tid på å planlegge

Det er for tidlig å evaluere spart tid på planlegging i Kilen, men en systematisk evaluering ble utført i Horten kommune og viser opp mot 50% spart tid. Erfaringen i Kilen så langt er at de bruker vesentlig kortere tid på å planlegge, kan planlegge arbeidslister nærmere aktuelle vakt og flere kan planlegge listene.

Redusert rapporteringstid.

Resultat: Mer effektive rapportmøter

Planlegging av arbeidslister ved bruk av SPIDER gir mer strukturerte og presise lister. Behovet for korrigeringer ved vaktstart er blitt redusert, noe som gjør det mulig å korte ned tiden som brukes til rapportmøter.

6.3 Unngåtte kostnader

Det er ikke gjennomført en systematisk evaluering av konkrete kostnader som kan unngås. Erfaringene gir indikasjon om at planlegging med SPIDER kan bidra til:

- Bedre kontinuitet og oppfølging av pasienter gir bedre helseoppfølging og hindrer funksjonsfall noe som kan utsette behov for flere tjenester
- Riktig bruk av kompetanse kan gi rom for flere pasienter og redusere behov for å øke personalressursene spesielt sykepleierkompetanse
- Bedre arbeidslister og effektiv bruk av ressurser kan gi mindre behov for vikarer og bruk av overtid

Dette kan deretter føre til at hjemmetjenesten kan unngå kostnader og SPIDER vil med bedre planlegging indirekte bidra til unngåtte kostnader.

7 Oppsummering veien videre

Gjennom OPTET-prosjektet og utprøvingen i avdeling Kilen har Sandefjord kommune fått ny kunnskap om og erfaring med planlegging i hjemmetjenesten. Både ledere og ansatte er blitt mer bevisst når det gjelder å ha en felles forståelse av hva tjenestekvalitet er og hvordan avdelingen kan jobbe for å øke kvaliteten også uten å øke ressursene. Ansatte opplever arbeidsdagen som mindre stressende med de nye arbeidslistene. Ledelsen tar et større ansvar for at oppdrag utføres med riktig kompetanse, med tilstrekkelig god kvalitet og med tilgjengelige ressurser.

I det videre arbeidet planlegger Sandefjord kommune også å lage arbeidslister for praktisk bistand. Foreløpige erfaringer viser også her at tiden som brukes til planlegging reduseres betydelig.

Innføring av SPIDER er fortsatt i en tidlig fase i kommunen, og det er fremdeles utfordringer som må løses. Eksempler på utfordringer er justering av grunndata, utvikling av strategier for å planlegge med knappe ressurser ved f.eks. sykdom, håndtering av uforutsette hendelser som vil påvirke oppdragene hos den enkelte ansatte, og nye måter å organisere håndteringen av uforutsette hendelser. Det oppstår fortsatt tekniske utfordringer ved endringer, spesielt knyttet til integrasjon med fagsystemet og turnussystemet. Innføring av et nytt planleggingssystem som et sentralt og viktig verktøy er krevende. Tross for en utfordrende oppstart, midt i en kommunesammenslåing, ønsker Sandefjord kommune å fortsette å bruke SPIDER til planlegging. Selv med en forholdsvis kort prosjektperiode viser erfaringene i avdeling Kilen i Sandefjord kommune at SPIDER er et nyttig verktøy både for planlegging og for ledelse og styring.

8 Referanser

1. Røhne, M. *Integrated planning tool for optimisation in municipal home care*, EHIN 2016
2. Grut, L., Fauske, A.L.B., Kraver, I. J., Sandåker, T., Røhne, M., Ausen, D.; *Elektronisk ruteplanlegger i hjemmetjenesten. Erfaringer fra logistikkprosjektet i Horten kommune*, SINTEF A27853, ISBN 978-82-14-06178-9 (2016-11-08)
3. Fauske, A.L.B., Norheim, K.H., Prosjektrapport: *Logistikkprosjektet i Horten - elektronisk ruteplanlegging i hjemmetjenesten*, Horten kommune (2017-03-20))
4. Gemini-artikkel: *Trafikkverktøy gir flere helsekroner* (2016-11-29), <https://gemini.no/2016/11/trafikkverktoy-gir-flere-helsekroner/>
5. Røhne, M., Ausen, D., Grut, L., *Verktøy for ressursplanlegging i hjemmetjenesten*, SINTEF 2017:00672, ISBN 978-82-14-06680-7 (2017-11-23)
6. Røhne, M, Sandåker, T, Ausen, D, Grut, L: *Integrated planning tool for optimisation in municipal home care*. International Journal of Integrated Care, 16(5):S35. DOI: dx.doi.org/10.5334/ijic.2584 (2016)



Teknologi for et bedre samfunn

www.sintef.no

