

**PM 2004 RV (Dnr 201-1125/2003)**

## **Arbetstider i Stockholms stad – försök med förkortad arbetstid**

Borgarrädsberedningen föreslår kommunstyrelsen besluta följande

1. De i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande presenterade arbetstidsprojekten inom Hägerstens, Skärholmens och Skarpnäcks stadsdelsnämnder godkänns.
2. Kostnaden för Hägerstens och Skärholmens stadsdelsnämnder om 1,4 mnkr och för Skarpnäcks stadsdelsnämnd om 0,7 mnkr för år 2004 finansieras ur *Central medelsreserv: 2. Till Kommunstyrelsens förfogande för oförutsedda behov* i 2004 års budget och redovisas med 2,1 mnkr under Kommunfullmäktige m.m. 1. Kommunstyrelsen.
3. Medelsbehovet för åren 2005 och 2006 får beaktas i samband med upprättandet av budget för respektive år.
4. Stadsledningskontoret ges i uppdrag att, inom ramen för tidigare beslutat arbetstidsprojekt, återkomma med redovisning av arbetet till personal- och kvalitetsutskottet.

**Föredragande borgarrådet Leif Rönngren** anför följande.

### *Bakgrund*

Stadsledningskontoret presenterade i mars 2004 en genomgång för personal- och kvalitetsutskottet avseende möjliga åtgärder som staden kan vidta inom arbetstidsområdet. Utskottet beslutade om genomförande av ett särskilt arbetstidsprojekt under perioden 2004 – 2006 för att ytterligare stärka insatserna i frågan om arbetstidsutveckling.

Dessutom beslutades att staden under perioden skulle genomföra försök med arbetstidsförkortning och att stadsledningskontoret skulle återkomma med förslag till sådana försök i särskilt ärende.

### *Remisser*

Ärendet har beretts av stadsledningskontoret, personalpolitiska avdelningen. Samverkan sker i Cesam och på varje stadsdelsnämnd enligt samverkansavtalet.

### *Mina synpunkter*

Arbetstids- och lönepolitiken är två viktiga instrument i det strategiska personalpolitiska arbetet och en inriktning för stadens personalpolitik är möjligheten att erbjuda förkortad arbetstid genom olika former av arbetstidsförkortning. En väl genomtänkt och strukturerad personalstrategi är en förutsättning för kompetensförsörjning och i förlängningen grunden för god kvalitet och service till stockholmarna.

De hittills genomförda försöken med arbetstidsförkortning i staden 1996 och 1998 och det i landet genomförda försöken har gett många positiva effekter. Man har bl.a.

kunnat konstatera att sjukfrånvaron minskat och livskvaliteten ökat. Personalen fick mer tid för fritid och tid för sina familjer samt trivdes över lag bättre med sina liv.

Olika former av arbetstidsförkortning kan i framtiden bli intressanta. Ett exempel är att låta personer över 55 år inom konstaterade bristyrkesområden få gå ned i arbetstid med bibehållen lön för att kunna behålla en erfaren personal längre inom verksamheten.

Arbetstiden och arbetstidens förläggning är en fråga om makt över den egna situationen och att få större kontroll och inflytande på arbetet samt ur brukarnas perspektiv en bättre och effektivare verksamhet.

Arbetstiden skall dock inte ses fritt från andra åtgärder som behöver göras för att förbättra verksamheterna och höja attraktiviteten. Lön, anställningsförhållanden, inflytande och medbestämmande samt arbetsmiljö måste ses som olika delar i en helhet vilka tillsammans gör Stockholms stad till en attraktiv arbetsgivare.

Jag föreslår kommunstyrelsen besluta följande

1. De i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande presenterade arbetstidsprojekten inom Hägerstens, Skärholmens och Skarpnäcks stadsdelsnämnder godkänns.
2. Kostnaden för Hägerstens och Skärholmens stadsdelsnämnder om 1,4 mnkr och för Skarpnäcks stadsdelsnämnd om 0,7 mnkr för år 2004 finansieras ur *Central medelsreserv: 2. Till Kommunstyrelsens förfogande för oförutsedda behov* i 2004 års budget och redovisas med 2,1 mnkr under Kommunfullmäktige m.m. 1. Kommunstyrelsen.
3. Medelsbehovet för åren 2005 och 2006 får beaktas i samband med upprättandet av budget för respektive år.
4. Stadsledningskontoret ges i uppdrag att, inom ramen för tidigare beslutat arbetstidsprojekt, återkomma med redovisning av arbetet till personal- och kvalitetsutskottet.

Stockholm den 10 juni 2004

LEIF RÖNNGREN

**Borgarrådsberedningen** tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

**Reservation** anfördes av borgarråden *Kristina Axén Olin* och *Sten Nordin* (båda m) och *Jan Björklund* (fp) enligt följande.

Vi föreslår borgarrådsberedningen föreslå kommunstyrelsen besluta att

1. avslå förslaget
2. därutöver anföras.

Ett av de grundläggande problemen i Sverige är att arbetskraftsutbudet är för lågt. Att i en situation där den svenska ekonomin behöver fler i arbete genomföra försöksverksamhet som får till resultat att arbetskraftsutbudet minskar vore olyckligt.

Flexibla arbetstidslösningar är en bättre utgångspunkt. Det finns många exempel på hur en flexibla arbetstid hos den offentliga sektorn kan gynna både arbetstagare och medborgare.

Stockholms stad står inför en stor utmaning inom personalområdet. Under de kommande tio åren kommer stora delar av de som idag arbetar inom staden att ålderspensioneras. Staden riskerar därmed att gå miste om en stor del av kontinuiteten i verksamheten. För att rekrytera nya medarbetare måste staden vara och upplevas som en moderna arbetsgivare, en del i denna modernisering bör vara att arbeta med flexibla arbetstidslösningar.

## ÄRENDET

Stadsledningskontoret presenterade i mars 2004 en genomgång för personal- och kvalitetsutskottet avseende möjliga åtgärder som staden kan vidta inom arbetstidsområdet. Utskottet beslutade om genomförande av ett särskilt arbetstidsprojekt under perioden 2004 – 2006 för att ytterligare stärka insatserna i frågan om ~~arbetsutveckling~~ ~~Arbetsutveckling~~. Beslutades att staden under perioden skulle genomföra försök med arbetstidsförkortning och att stadsledningskontoret skulle återkomma med förslag till sådana försök i särskilt ärende, vilket kontoret nu gör.

I det tidigare presenterade ärendet har stadsledningskontoret lämnat en beskrivning av utgångspunkter och möjliga inriktningar för arbetstidsförkortning i staden. Kontoret rekommenderade då också att staden avvaktar med slutliga ställningstaganden till mer genomgripande och definitiva förändringar tills det blir klart hur anpassning av arbetstidslagen ska ske, till beskrivna EG-direktiv och domar i EU-rätten.

## REMISSER

Ärendet har beretts av stadsledningskontoret, personalpolitiska avdelningen. Samverkan sker i Cesam och på varje stadsdelsnämnd enligt samverkansavtalet

**Stadsledningskontorets** tjänsteutlåtande, daterat den 24 maj 2004, har i huvudsak följande lydelse.

Stadsledningskontoret anser att de skäl som finns att avvakta med slutliga ställningstaganden inte behöver påverka möjligheten att genomföra försök med arbetstidsförkortning. Tiden kan väl användas för att utveckla, pröva och utvärdera olika modeller.

Stadsledningskontoret har gjort bedömningen att såväl den modell som presenteras i en gemensam projektplan från stadsdelsförvaltningarna i Hägersten och Skärholmen och den som presenteras från Skarpnäckes stadsdelsförvaltning väl fyller kraven på intressanta och meningsfulla försök. Båda projekten har en tydlig avgränsning i tid och omfattning med tydliga och mätbara mål. Angreppssättet är, i båda projekten, brett och handlar om såväl arbetstid som effekterna på individens hälsa och välbefinnande, verksamhet, organisation och ledning. Ett delsyfte i båda projekten är också att ta fram modeller och förslag som går att använda i fler av stadens verksamheter.

Medelsbehovet för 2005 och 2006 får beaktas i samband med budget.

Eftersom stadsledningskontoret parallellt kommer att driva det ”nya” arbetstidsprojektet finns också stora möjligheter att skapa meningsfullt utbyte mellan projekten och annat arbete med arbetstidsutveckling i staden.

### Projekten i punkter.

*Friskare personal – nöjdare brukare enligt Toyota-modellen - Bilaga 1*

Hägersten och Skärholmens stadsdelsförvaltningar

Målsättning:	Minska sjukfrånvaron med 3% Ta fram manual för organisationsförändring som kan användas av andra.
Målgrupp:	40 vårdbiträden inom öppna hemtjänsten i Hägersten 80 vårdbiträden inom öppna hemtjänsten i Skärholmen 35 vårdbiträden inom hemtjänsten på Skärholmens servicehus.
Tidplan:	April/maj 2004 till mars/april 2006.
Kostnad:	Projektets totala budget omfattar 5 483 988 SEK

*Framtidens kompetensutvecklande- och hälsofrämjande arbetsplatser - Bilaga 2*

Skarpnäcks stadsdelsförvaltning

Målsättning: Att öka frisknärvaron och den upplevda arbetsstillfredsställelsen bland medarbetarna på de deltagande enheterna.

Att förebygga sjukskrivningar av såväl lång som kort karaktär.

Att minska sjukfrånvaron inom de deltagande enheterna med 3%.

Målgrupp: Chefer och medarbetare (97 personer) inom den öppna hemtjänsten i Björkhagen, Kärrtorp och Hammarbyhöjden.

Tidplan: Hösten 2004 – Hösten 2006

Kostnad: Projektets totala budget omfattar 4 183 000 SEK

A

HÄGERSTENS och SKÄRHOLMENS  
STADSDELSFÖRVALTNINGAR

B

C

D

E

Kontaktpersoner

Anita Goude, Gunilla Almstedt, 08-508 236 51

Yvonne Esgård, 08-508 245 07

Projektansökan

### **Friskare personal –nöjdare brukare**

#### 1. BAKGRUND (ANALYS/FÖRSTUDIE)

Det finns en stor grupp 40-talister, som idag dominerar arbetsplatserna i Stockholm stad och då särskilt inom äldreomsorgen. Modeller och strategier behövs för att bibehålla redan anställda fram till pensioneringen, att öka antalet friska och att attrahera ny arbetskraft inför de stora pensionsavgångarna den närmaste sjuårsperioden.

I Hägersten är 79 % av medarbetarna, de flesta kvinnor, över 40 år. Medelåldern är 47,15 år. I Skärholmen är 46 år. Sjukfrånvaron inom hemtjänsten i Hägersten var 2002: 8,7 % och 2003: 10,9 %. I Skärholmen var den 18 % inom hemtjänsten och 6 % på servicehuset.

Arbetsbelastningen inom hemtjänsten är hög och det är tungt arbete såväl fysiskt som psykiskt med hög sjukfrånvaro. Detta leder till höga kostnader för sjukersättning och timvikarier. Det har länge funnits tankar om att förbättra arbetsmiljön så att sjukfrånvaron minskar och att våra medarbetare ska orka arbeta längre. Vi vill pröva att förändra arbetstidsvillkor och införa nya scheman för de anställda enligt den s.k. Toyota – modellen.

Toyota modellen består av fem delar:

1. arbetstidsförkortning
2. arbete i två skift
3. förtroendearbetsid

4. friskvård

5. utbildning

De initiala kostnader som uppstår har hittills inte kunnat täckas av den budget som hemtjänsten har (äldreomsorgspengen är baserad på tiden hos pensionären). Långsiktigt räknar vi med att arbetet ska ge minskade kostnader för sjukfrånvaro, minskad användning av timvikarier, minskade rekryteringskostnader och även ökad kvalitet för pensionärerna som får vård.

Kompetensfondens medel skulle göra det möjligt att pröva vår idé med förändrad organisation och arbetstider.

## 2. PLANERING

### a) Mål och syfte

Vårt övergripande syfte är att förbättra arbetsförhållandena och arbetsmiljön för de anställda samt skapa förutsättningar för personal att stanna kvar i arbete fram till pensioneringen. Vi tror att hemtjänsten genom projektet blir en mer attraktiv arbetsplats och möjligheten att rekrytera och behålla personal ökar.

*Målsättningen med projekt är att:*

- ? Minska sjukfrånvaron med 3 %.
- ? Ta fram manual för organisationsförändringen som kan användas av andra

*Målgrupp*

- ? 40 vårdbiträden inom öppna hemtjänsten i Hägersten
- ? 80 vårdbiträden inom öppna hemtjänsten i Skärholmen
- ? 35 vårdbiträden inom hemtjänsten på Skärholmens servicehus

Målgruppen har valts ut med tanke på att ge ett tillräckligt stort underlag för utvärdering och för att kunna göra jämförelser mellan stadsdelarna.

## **b) Budget**

Projektets totala budget omfattar 5 483 988 SEK. Budgeten fördelar sig enligt följande på årsbasis:

Aktivitet	Belopp
Ökade personalkostnader (motsvarande 6 årslöner) Skärholmen	2 100 000
Ökade personalkostnader (motsvarande 2 årslöner) Hägersten	600 000
Utbildning	234 000
Kursmaterial	31 000
Övrigt	10 000
Uppföljning ca 3000 kr per person	456 000
Projektleddning 25 % * 18 mån	225 000
<b>Summa:</b>	<b>3 656 000</b>

*Fortsatt finansiering av modellen:*

Efter det att projektet prövats räknar vi med att kunna finansiera modellen med minskad sjukfrånvaro och att vi ska behöva mindre timvikarier.

Vi förväntar oss att vi genom projektet kan minska vår sjukfrånvaro från 8 till 5 %, det ger en besparing på 400 000 kronor i Hägersten och 1 200 000 kronor i Skärholmen. Ett effektivare resursutnyttjande mellan dag och kväll ger i Hägersten en besparing på 200 000 kronor och i Skärholmen 300 000 kronor.

## **c) Organisation och bemanning**

Projektägare och ytterst ansvariga för projektet är avdelningscheferna för avdelningen äldreomsorgen, Annmarie Sandberg, Hägersten och Anna-Britta Hasth, Skärholmen.

*Styrgruppen består av:*

Annmarie Sandberg, avdelningschef, Hägersten  
Anna Brita Hast, avdelningschef, Skärholmen  
Lillemor Torphagen, personalkonsult, Hägersten  
Bengt Wallenius, personalkonsult, Skärholmen

*Referensgruppen* består av chefer vid berörda verksamheter inom hemtjänsten.

Till projektet knyts en projektledare på 25 %. Projektledaren planerar, informerar, leder, följer upp och rapporterar projektet.

#### **d) Tid och aktivitetsplan**

Projektet inleds i april/maj och startar i full skala september 2004 och avslutas i mars/april 2006.

*Följande aktiviteter är planerade:*

Aktivitet	Ansvarig	Start	Klart	Notering/kostnad
Planering inför start	Projektledning & styr-grupp	Pågår	15/9	
Attitydarbete		Pågår		Pågår hela projektet
Förhandling fack		Pågår	15/8	
Rekrytering		1/8	15/9	
Kick Off			15/9	
Ny organisation igång		15/9		
Uppföljning		2004		Datum saknas
Uppföljning		2005		Datum saknas
Författande av rapport och ”manual”		2004	2006	

#### **f) Riskanalys**

Den viktigaste risken i projektet bedömer vi är det skiftande intresset av att arbeta kväll och anställda med begränsade möjligheter att förändra arbetstider p.g.a. barnomsorg eller annan service. Det fordrar förståelse bland både anställda och chefer. Viktigt är att förankra projektet och att ge de anställda en god framförhållning. Det har också diskuterats att särskilt beakta önskemål och försöka anpassa arbetstider, för anställda med små barn.

### **3. IMPLEMENTERING**

Förvaltningar som senare vill pröva modellen skall med hjälp av projektets manual och utvärdering både få stöd för införande av den nya organisationen och lättare kunna motivera de initiala kostnaderna med de långsiktiga vinsterna för såväl brukare som medarbetare.

Vi avser att bjuda in övriga stadsdelar till seminarier där projektet presenteras. Information om projektet bör också spridas via Intranätet.

### **4. GENOMFÖRANDE**

#### *Modellen*

Vår arbetsorganisationsmodell innebär att våra medarbetare kommer att arbeta i tvåskift (dag och kväll). Personalen som nu arbetar 37 timmar per vecka kommer att få en arbetstid på 33 timmar per vecka, varav ca 30 timmar i omsorgsarbete.

Varje vecka schemaläggs 1 timma friskvård, 1 timma förtroendearbetsid och 1 timma till utbildning. De medarbetare som nu är anställd på deltid kommer att erbjudas att höja sin sysselsättningsgrad till heltid, d.v.s. 33 timmar per vecka med heltidslön.

#### *Försöksalternativ*

Eftersom det är två stadsdelsförvaltningar med helt olika personal- och organisationsstrukturer prövas modellen i två olika perspektiv. Modellen kommer också att prövas på tre olika typer av



enheter med olika schemastruktur. De tre olika exemplen hoppas vi ska göra det enklare för andra stadsdelar att hitta en modell som passar in utifrån lokala förutsättningar.

#### *Planering*

En stor del av arbetet sker initialt i form av planering och förankring. Det finns en hel del praktiska saker man som arbetsledare bör tänka igenom och utforma.

Exempel på planering:

- ? Schema och bemanning
- ? Semestrar
- ? Extra dagar
- ? Förändring i service
- ? Övergångsregler
- ? Arbetsrättsliga konsekvenser
- ? Attitydarbete
- ? Utbildningsplanering
- ? Uppföljningsplanering

#### *Förändringsarbete*

När förändringar genomförs i en organisation möts de ofta av motstånd beroende på en allmän osäkerhet om vad förändringen innebär. Förankringsarbetet är viktigt både hos de anställda och hos brukare som blir berörda. En del ser stora fördelar med att de får möjligheter till utveckling och bättre återhämtning medan andra ser problem med splittrade helger och kvällsarbete. Det är därför viktigt att diskutera och informera om hur det hela ska läggas upp.

#### *Utbildning, förtroendetid och friskvård*

Ett viktigt verktyg i för förändringsarbetet är friskvård, utbildningssatsning och den förtroendetid som ingår i projektet. En förbättrad hälsa underlättar för de anställda att hantera stress och ger den nya organisationen ett positiv inslag. Till projektet vill vi knyta an ett utbildningspaket i form av studiecirklar för att utveckla och komma i gång med arbetet och få en gemensam syn på organisationsförändringen samt höja kompetensen för hela arbetslaget. Detta vill vi göra tillsammans med utbildningsföretaget Lärgården i form av tretton cirklar med 12 personer i varje cirkel. Utbildningen är inriktad på att stödja förändringsarbetet.

#### *Förslag på utbildningsinsatser:*

Bemötande – förhållningssätt  
Kommunikation och samspel  
Det svåra samtalet  
Psykiska funktionshinder hos äldre

## **5. UPPFÖLJNING**

Stadsdelsförvaltningarna avser att följa upp projektet genom att redovisa sjukfrånvaro, timvikarieskostnader samt kvalitet i servicen.

Vi kommer även, genom enkäter och/eller intervjuer, följa upp trivseln på arbetsplatsen, om man upplever ett ökat inflytande mm

#### *Sjukfrånvaro/timvikariekostnader*

Statistik inhämtas från respektive personalavdelning en gång per månad. En analys om orsakerna till förändringar och en prognos för den fortsatta utvecklingen baserad på förändringen, beräknar vi göra en gång i kvartalet.

#### *Medarbetarnas hälsa*

Ett forskningsprojekt kommer att knytas till projektet där medarbetarnas hälsa följs under projekttiden. Företagshälsovården kommer innan projektet startar att göra en studie om medarbetarnas välbefinnande, hälsa och fysiologiska stressreaktioner. Studien följs upp i mitten av projektet och då projektet är avslutat.

#### *Pensionärernas nöjdhet*

Kompetenscentrum kommer att göra en uppföljning av hur projektet påverkar pensionärerna. Exempel på teman att följa upp är pensionärernas upplevelse av kvalitet, d.v.s. valfrihet och kontinuitet t.ex. möjlighet att välja tid för middag, möjlighet att få mer omsorg och möjlighet att få en person som ger service hela dagen.

Resultatet av uppföljningen och forskningen ska kunna användas som underlag för beslut om införandet av modellen på andra arbetsplatser för att motivera de initiala kostnaderna.

## SKARPNÄCKS STADSDELSFÖRVALTNING

*Ansökan om medel inom stadens försök med arbetstidsutveckling***Framtidens kompetensutvecklande- och hälsofrämjande arbetsplatser****Sammanfattning**

Ansökan avser medel till projektet, Framtidens kompetensutvecklande- och hälsofrämjande arbetsplatser, som omfattar två enheter inom äldreomsorgens öppna hemtjänst. Projektet avser att genom 5 timmar per medarbetare och vecka, inom ramen för den ordinarie arbetstiden, avsätta tid för insatser av hälsoinvestering och kompetensutvecklande karaktär för att öka chefers och medarbetares självinsikt, livsstilskompetens och möjligheter att möta de framtida verksamhetskraven. Projektets insatser omfattar en kombination av fysisk och mental träning på individnivå, utveckling av den psykosociala arbetsmiljön samt verksamhetsrelaterad kompetensutveckling.

Projektet skall bidra till att utveckla organisationen och de arbetsformer som främjar medarbetarnas kompetens, motivation och välbefinnande för att genomföra ett arbete av hög kvalitet.

**Bakgrund**

I Skarpnäcks stadsdelsförvaltning pågår sedan drygt två år tillbaka kvalitets- och verksamhetsutvecklingsprojektet *Den attraktiva arbetsplatsen*. Projektet har förutom analys och inventering fokuserat på medarbetarfrågorna ur ett underifrån perspektiv. Detta har resulterat i en rad insatser inom områdena; Hälsa och livsstil, Delaktighet och samverkan, Organisation och ledarskap, Kompetens- och verksamhetsutveckling samt Information och marknadsföring.

Det utvecklingsområde som varit föremål för det största intresset och engagemanget bland medarbetarna är Hälsa och livsstil. Medarbetarna inom Individ och familjeomsorgen samt äldreomsorgens utförarenheter har genomfört Karolinska Institutets enkät kring hälsa och livsstil i AFA:s arbetsmiljöprogram "Sunt Liv". Resultaten från undersökningen kommer att ligga till grund för den fortsatta utvecklingen av arbetsmiljön och hälsan i förvaltningen.

Erfarenheter från förvaltningens utvecklingsprojekt, reguljära analysarbete, benchmarking med andra organisationer och företag, samt aktuell forskning inom arbetsmiljö, ledarskap och organisation ligger till grund för den aktuella projektansökan.

**Äldreomsorgen**

Skarpnäcks äldreomsorg består av fem utförarenheter med 291 helårsarbetare med en genomsnittsalder på 41 år. Könsfördelningen är 89% kvinnor och 11% män.

Sjukfrånvaron inom äldreomsorgen var under perioden januari-mars år 2004 12,29 %. Detta är en ökning från föregående helårs redovisning med 2,39 %.

Arbetet inom äldreomsorgen ställer stora krav på medarbetarnas såväl fysiska som mentala hälsa. Trots detta vet vi att många av medarbetarna inom äldreomsorgen har svårt att prioritera fysisk och mental träning på sin fritid då många befinner sig i en period i livet då det är svårt att finna en balans mellan arbete, familjeliv och egen tid. Investeringen i den egna hälsan riskerar att bli en bristvara som i förlängningen kan orsaka lidande av varierande karaktär för individen samt försämrat resursutnyttjande för organisationen. Den friskvårdstid som erbjuds inom ramen för den ordinarie arbetstiden är ofta svår att utnyttja med den intensitet och kontinuitet som krävs för att utveckla och behålla en god hälsa. Inom yrkesgrupper med hög fysisk- och psykisk arbetsbelastning som polis och brandförsvaret ingår friskvårdande insatser som en betydande del av den ordinarie arbetstiden, vilket borde vara en självklarhet även inom äldreomsorgen med tanke på yrkets karaktär. Staden behöver därför utveckla arbetsmodeller som främjar en sådan utveckling i framtiden.

Rekrytering av kompetent personal är en av de stora framtidsfrågorna med tanke på att en stor del av dagens medarbetare går i pension inom en tioårsperiod. En betydande del av den personal som rekryteras till äldreomsorgen saknar såväl efterfrågad utbildning som erfarenhet

vilket naturligtvis ställer extra höga krav på arbetsgivarens utvecklingsansvar. För att attrahera den framtida arbetskraften krävs attraktiva arbetsplatser med en stimulerande arbetsmiljö samt goda utvecklingsmöjligheter.

### **Fysiska aspekter**

Människokroppen är byggd för rörelse och fysisk aktivitet, rör vi inte på oss mår vi inte bra.

Det moderna samhället har gjort oss fysiskt inaktiva i en sådan utsträckning att det blivit en risk för hälsan. För att fungera bra i vardagslivet krävs kondition, styrka och rörlighet som måste underhållas. Genom att regelbundet utsätta kroppen och de syretransporterande organen för större krav än vad vardagslivet kräver kan vi öka kapaciteten som ger den extra marginal som behövs för att vi efter det dagliga arbetet ska ha krafter över för en meningsfull fritid.

Därför utgör kroppen och konditionen en avgörande faktor för välbefinnandet och orken i vardagslivet. En god livsstil och goda levnadsvanor stärker och utvecklar hälsan.

### **Psykosociala aspekter**

Hög arbetsbelastning och tidsbrist upplevs ofta som ett problem i arbetslivet. En upplagrad stressreaktion leder i längden till olika typer av förslitningsskador. Sociala relationer har ett stort inflytande på såväl den fysiska som den psykosociala hälsan. Idag har inte alla människor en naturlig tillgång till sociala nätverk och stödjande miljöer varför arbetsplatsen och arbetsgruppen är ett mycket viktigt forum för hälsan. Därför är ett gott samarbetsklimat med få konflikter mycket viktigt för medarbetarnas hälsa.

### **Hälsobringande arbetsmiljö**

Arbetsmiljön är avgörande för en arbetsplats attraktivitet och kvalitet avseende de tjänster som levereras till brukarna. Viktiga arbetsmiljöfaktorer för en hälsobringande arbetsmiljö är att det råder ett gott samarbetsklimat i arbetsgruppen, att chefen har ett rättvist, uppmuntrande och stödjande ledarskap, att ett aktivt medarbetarskap ger möjligheter att påverka hur arbetet utförs, att det erbjuds varierande möjligheter till utveckling samt att det finns en god fysisk och psykosocial arbetsmiljö som med olika medel förebygger ohälsa och främjar hälsa.

För att säkerställa och utveckla arbetsmiljön krävs förutom kunskaper och en hög medvetenhet kring arbetsmiljöns betydelse, även utvecklade former av kontinuerligt stöd till organisationens verksamheter och chefer i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Målsättningen med allt arbetsmiljöarbete är att skapa en arbetsmiljö som främjar hälsa, arbetsmotivation och effektivt resursutnyttjande. Det hälsobringande arbetsmiljöarbetet samt arbetstidens innehåll och utformning är två av de viktigaste strategiska frågorna för att trygga den framtida kompetensförsörjningen.

### **Kompetensförsörjning**

En nödvändighet för att kunna klara den framtida kompetensförsörjningen är att ständigt utveckla och värna om individers och arbetsgruppers lärande. I framtiden kommer de arbetsplatser som har ett organisationsklimat och strukturerade arbetsformer (mål, planer och utvärdering) som skapar förutsättningar för lärande och stimulerar nytänkande och experimenterande att ha ett stort försprång framför organisationer som inte arbetar strategiskt med kompetensutveckling. Ett ökat lärande är inte bara nödvändigt för enskilda individer, arbetsgrupper eller enheter utan måste också ske över såväl de egna verksamhetsgränserna som med andra förvaltningar för att i högre grad ta vara på den interna kompetens och erfarenhet som en stor organisation har tillgång till.

### **Insatsens namn**

Framtidens kompetensutvecklande- och hälsofrämjande arbetsplatser

### **Målgrupp**

Projektet kommer att genomföras av chefer och medarbetare (97 personer) inom den öppna hemtjänsten i Björkhagen, Kärrtorp och Hammarbyhöjden.

### **Projektorganisation**

Projektledaren samordnar och planerar projektets insatser tillsammans med verksamhetsledaren och enhetscheferna.

Projektet kommer att ledas av en styrgrupp bestående av projektledaren samt representanter från ledning och medarbetare på de deltagande verksamheterna.

### **Samverkande parter**

Projektansökan har tagits fram i ett nära samarbete med företagshälsovården och baserar sig på en gemensam bild av arbetsmiljön och hälsan bland medarbetarna inom verksamhetsområdet äldreomsorg.

### **Tidsperiod**

Hösten 2004 - Hösten 2006

### **Syfte**

Projektet skall, genom att utveckla förutsättningar och arbetsformer för friskvård som en del av ordinarie arbetstid, bidra till friska arbetsplatser som kännetecknas av välmående och motiverade medarbetare och chefer, god kvalitet i verksamheten samt ett effektivt resursutnyttjande.

Friskvårdstiden kan omfatta reflektion, dialog, personlig utveckling och fysisk träning utifrån respektive medarbetares individuella plan.

### **Mål**

- ? Att öka frisknärvaron och den upplevda arbetstillfredsställelsen bland medarbetarna på de deltagande enheterna.
- ? Att förebygga sjukskrivningar av såväl lång som kort karaktär.
- ? Att minska sjukfrånvaron inom de deltagande enheterna med 3%.

### **Metod och genomförande**

#### **Friskvårdstid**

Friskvårdstid kommer att ingå, inom ramen för den ordinarie arbetstiden, med 5 timmar/vecka och medarbetare. Friskvårdstiden kan omfatta såväl fysisk träning, för att stärka muskler och öka syreupptagningsförmågan, som möjlighet till avslappning, stresshantering, reflektion, rökavvänjning, kostråd samt personlig livsstilscoaching. Innehållet i friskvårdstiden planeras utifrån varje medarbetares behov och plan.

#### **Kompetensutveckling**

En nödvändighet för att klara det framtida behovet av kompetens är att kontinuerligt analysera de framtida kompetensbehoven och agera utifrån detta. De deltagande enheterna kommer att bedriva ett systematiskt analysarbete som kommer att ligga till grund för medarbetarnas kompetensutveckling. Högrepresterande medarbetares kompetens skall tas tillvara och föras vidare inom verksamhetsområdet. Utvecklande av kompetensmodeller baserade på erfarna medarbetares beskrivning av hur man arbetar, löser en uppgift, bemöter en brukare och organiserar sin arbetsdag är viktiga komplement till traditionella arbetsbeskrivningar.

#### **Individ- arbetsgrupp- organisation**

Medarbetare på de deltagande enheterna upprättar tillsammans med företagshälsovården eller projektledaren en individuell plan som omfattar såväl den privata som arbetsrelaterade livssituationen. De individuella planerna utgör underlag för arbetsgruppens gemensamma profil. Genomförande av de åtgärder som de individuella planerna samt gruppens gemensamma profil genererar genomförs av varje medarbetare med stöd från arbetsledningen, projektledaren, arbetskamraterna och företagshälsovården.

De individuella planerna skall skapa förutsättningar, utifrån respektive individs situation, att ta ansvar för en god hälsa, gynnsam livsstil och balans i livet. Planerna följs upp på individnivå av projektledare och företagshälsovård, tillsammans med respektive medarbetare. På gruppnivå ansvarar respektive chef tillsammans med medarbetarna för planering och genomförande av de olika insatserna. Enheternas hälsocoacher utgör ett viktigt stöd för cheferna i det hälsobringande arbetet och skall därför erbjudas kompetensutveckling och individuellt stöd i sitt uppdrag som hälsocoacher.

### **Framgångsperspektiv**

Projektet skall arbeta med fokus mot de faktorer som främjar det friska samt mot de positiva processer och framgångar som bidrar till en ytterligare utveckling. Projektets utveckling skall följas i samband med arbetsgruppsmöten, arbetsplatsträffar, samverkansmöten och i de enskilda medarbetarsamtalen.

### **Närhetsprincipen**

För att utveckla en hållbar arbetsmetod, som är realistiskt genomförbar även efter projektets slut, kommer projektet i första hand att arbeta efter en närhetsprincip. Förutsättningar för utövande av friskvårdsinsatser måste finnas i nära anslutning till arbetsplatsen för att friskvårdstiden skall kunna utnyttjas effektivt och kontinuerligt. De deltagande enheterna har nära till grönområden som lämpar sig utmärkt för promenader, stavgång och jogging. Befintliga lokaler behöver utrustas med enklare träningsutrustning som hantlar, mattor och gummiband. Lokalerna skall också utformas så att de erbjuder möjligheter till utrymmen för avslappning, meditation och reflektion vilket utgör en viktig förutsättning för ett framgångsrikt och långsiktigt hälsobringande arbete.

### **Organisation och ledning**

Organisationens struktur och ledarskap utgör några av de viktigaste förutsättningarna för en hälsobringande arbetsplats. Chefer som arbetar med att ständigt utveckla medarbetarnas inflytande och delaktighet, som skapar förutsättningar för medarbetarna att utvecklas som individer och som team samt bedriver ett coachande och motiverande ledarskap skapar arbetsplatser med hög attraktivitet. Men för att kunna utveckla andra krävs också att man får egenutveckling. De deltagande enheternas chefer kommer att erbjudas kompetensutveckling och individuell handledning i ett ledarskap som främjar medarbetarnas kompetens (att kunna), motivation (att vilja) och välbefinnande (att orka) genomföra ett arbete av hög kvalitet.

Organisationens yttre struktur och inre processer måste också främja hälsa och välbefinnande för såväl medarbetare som chefer, därför måste projektet också belysa organisationens möjligheter och svårigheter att skapa hälsobringande och attraktiva arbetsplatser ur ett organisationsperspektiv.

### **Projektbudget**

År 2004-2006

Projektledarlön 50%	430 000
Individuella planer	60 000
Friskvårdsinsatser	200 000
Chefshandledning	53 000
Kompetensutveckling	200 000
Friskvårds material	30 000
Ökade personalkostnader	3 100 000
Utvärdering	100 000
Övrigt	10 000
<b>TOTALT</b>	<b>4 183 000</b>

### **Uppföljning och utvärdering**

Projektet dokumenteras fortlöpande av projektledaren. Förutom enhetens ordinarie uppföljning av måluppfyllelse i förhållande till uppdragen kommer projektets utveckling att mätas med hjälp av statistiska parametrar som sjukfrånvaro, personalomsättning och antal timmar som använts till kompetens- och utvecklingsarbete. Vidare kommer företagshälsovården att följa upp de individuella friskvårdsplanerna samt genomföra kartläggningar av den psykosociala arbetsmiljön.

### **Implementering och personalekonomi**

Efter projekttidens slut planeras den utvecklade arbetsformen att vara en del av den ordinarie verksamheten inom äldreomsorgen i Skarpnäck. Genom utvecklande och tillvaratagande av medarbetarnas kompetens, ökade kunskaper avseende ett hälsobringande och utvecklande ledarskap och arbetsmiljöarbete samt medarbetarnas ökade livsstilskompetens kommer de framtida resurserna att kunna utnyttjas effektivare.

En minskning av sjukfrånvaron från nuvarande 12.29 % med 3 procentenheter gör en besparing på 488 tkr/år, det möjliggör en omDispositionering av resurser som kan styras från sjukfrånvaro och rehabilitering till investeringar i ett förebyggande hälsoarbete.