



Handläggare: Kristina Svärling  
Telefon: 08-508 18 080

Till  
Farsta stadsdelsnämnd  
2013-05-23

## Projektet Verksamhet och hälsa

Slutredovisning av Farstas del i projektet

### Förslag till beslut

Stadsdelsnämnden godkänner förvaltningens slutredovisning av projektet Verksamhet och hälsa.

Steinunn Á Håkansson  
stadsdelsdirektör

Lena Rabe  
avdelningschef

### Sammanfattning

I projektet Verksamhet och hälsa har medarbetare och chefer i Stockholms stad och Upplands Väsby prövat och vidareutvecklat arbetsmetodik och former för målstyrning på grupp- och individnivå. Projektet har pågått under åren 2011-2012 och har finansierats av EU via Europeiska socialfonden (ESF).

Verksamhet och hälsa är systematisk verksamhetsutveckling med kundfokus. Arbets sättet ger medarbetarna ökat inflytande och mer ansvar över sitt arbete, vilket ökar kvaliteten i verksamheten. Personalen arbetar systematiskt med att bryta ner enhetens åtaganden till konkreta och i tid avgränsade medarbetaråtaganden som kontinuerligt följs upp, analyseras och vidareutvecklas i resultatdialoger.

Resultaten visar att arbets sättet leder till ökad förståelse för uppdraget samt ett större kundfokus, en god arbetsmiljö och lägre sjukskrivningstal.

## Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom avdelningen för HR personal.

## Projektbeskrivning

### Övergripande arbete

Projektet Verksamhet och hälsa har varit finansierat av EU via Europeiska socialfonden (ESF) och har pågått mellan 10 januari 2011 och 31 december 2012. I projektet har medarbetare och chefer i Stockholms stad och Upplands Väsby kommun prövat och vidareutvecklat arbetsmetodik och former för målstyrning på grupp- och individnivå. Hypotesen var att ett utvecklat medarbetarskap genom individuellt inflytande och ansvarstagande höjer kvaliteten samtidigt som arbetsmiljön förbättras och sjukfrånvaron sjunker. Genom ökat medarbetarskap kan också ledarskapets förutsättningar stärkas i riktning mot ett mer strategiskt och kommunikativt ledarskap.

Organisatoriskt har projektet bestått av en övergripande projektledning med projektledare, projektadministratör och projektkonom samt sex delprojekt som bedrivits vid fem stadsdelsförvaltningar i Stockholm – Farsta, Skarpnäck, Hässelby-Vällingby, Spånga-Tensta och Rinkeby-Kista – och i Upplands Väsby kommun. Ägare av projektet har varit Stockholms stad.

### Projektmål och delmål

I projektplanen definierades två mål för det övergripande projektet:

- Minskad kort- och långtidssjukfrånvaro genom ökat individuellt ansvarstagande och inflytande på arbetsplatsen.
- Utvecklandet av en arbetsmetod som kan överföras till andra verksamheter inom Stockholms stad, Upplands Väsby kommun och till andra kommuner.

Utöver dessa båda projektmål sattes även fyra delmål upp:

1. Stadens styrmodell omfattar även arbetsgrupps- och medarbetarnivå.
2. Medarbetare har inflytande över och tar ansvar för den dagliga verksamheten.
3. Medarbetare får stöd att utvecklas i arbetet alternativt byta arbete genom karriärväxling.
4. Chefer utövar ett hälsofrämjande ledarskap.

### Lokalt arbete

Delprojektet i Farsta har letts av en projektledare som arbetat 50 procent i projektet. Styrgruppen i Farsta har bestått av förvaltningens ledningsgrupp och en facklig representant från Kommunal.

## Deltagare

I delprojekt Farsta har 15 arbetsplatser med sammanlagt 190 medarbetare deltagit.

Enhet	Grupp	Kommentar
<b>Vuxenenheten</b>	Missbruk Socialpsykiatri	
<b>Farsta strands förskolor</b>	Sagoskogens förskola Guldgruvans förskola	
<b>Sköndals förskolor</b>	Sandslottets förskola	
<b>Centrala Farstas och Fagersjös förskolor</b>	Äppelgårdens förskola	
<b>Farsta gruppboende (för personer med funktionsnedsättning)</b>	Ekliden Strandvillan Hökarängen	
<b>Edö gruppboende (för äldre)</b>	Kastanjen Gullvivan	
<b>Norra hemtjänsten<sup>1</sup></b>		
<b>Södra hemtjänsten</b>		
<b>Västra hemtjänsten</b>		
<b>Östra hemtjänsten</b>		

## Arbetsätt

Arbetsättet vilar på två fundament, medarbetaråtaganden och resultatdialoger. Medarbetaråtaganden innebär att medarbetarna på ett strukturerat sätt bryter ner enhetens åtaganden (mål) till mindre, tidsbestämda och konkreta delmål.

*Medarbetaråtaganden* ska svara på följande frågor:

- Vad vill vi uppnå?
- Vad ska vi göra?
- Hur ska vi göra?
- Vem ska göra?
- När ska det vara gjort?

I resultatdialogen följer chef tillsammans med medarbetarna upp åtagandena. Dialogerna är schemalagda med cirka tre veckors intervall. Det är viktigt att även enhetschefen har resultatdialog med sin avdelningschef cirka var sjätte vecka och

---

<sup>1</sup> De fyra deltagande hemtjänstenheterna slogs samman till en enhet den 1 september 2012.

avdelningschef med förvaltningschefen någon gång per kvartal. Tanken är att resultatdialogerna ska stödja uppföljningen på alla nivåer.

*Resultatdialogen*

- Är lösningsfokuserad
- Stödjer uppföljning och utveckling
- Ökar chefens delaktighet i processen
- Ger bra diskussioner
- Stärker teamkänslan



Bilden visar hur arbetssättet läggs till Stockholms stads integrerade ledningssystem (ILS). Till vänster visas hur stadens vision bryts ner till de olika målnivåerna. Till höger finns exempel på mål och åtaganden från Farsta strands förskolor 2012 kopplade till stadens övergripande mål.

## Resultat

### **Resultat för delmål 1 – Stadens styrmodell omfattar även arbetsgrupps- och medarbetarnivå och delmål 2 – Medarbetare har inflytande över och tar ansvar för den dagliga verksamheten**

#### **Gruppboende äldre**

Två avdelningar av fyra på Edö gruppboende (för äldre med demens) har deltagit i projektet. Medarbetarna anser att de äldres individuella behov är mer i fokus då arbetssättet gett dem tydligare gemensamma rutiner och arbetsätt. Kompetensspridning och lärande av varandra har ökat samtidigt som missförstånd och konflikter mellan medarbetarna har minskat. Kopplingen mellan de övergripande målen och den enskilda medarbetarens arbete är tydlig, vilket bland annat leder till mer professionellt förhållningsätt, där man skiljer på sak och person. Resultat-dialoger genomförs varannan vecka och upplevelsen är att chefen är med i processen och skapar förutsättningar samt möjliggör delaktighet och ansvar.

#### **Hemtjänsten**

Hemtjänstens fyra enheter slogs samman till en enhet den 1 september 2012. Det medförde att arbetet tappade fart och i vissa fall stannade upp.

#### **Förskolan**

Inom förskoleverksamheten har fyra förskolor från tre områden deltagit, varav tre från början och en under de sista tio månaderna. Förskolorna har arbetat var och en för sig i projektet. Processen startade med en genomgång av en dag på förskolan för att hitta en gemensam bild av vad som ska åstadkommas i verksamheten, för att sedan fortsätta utveckla de pedagogiska målen. Medarbetarnas upplevelse efter projektet är att kommunfullmäktiges mål, verksamhetsplanen, läroplanen och medarbetaråtagandena hänger i hop. Arbetssättet stärker det pedagogiska uppdraget och styrdokumenterna används nu för att uppnå målen.

#### **Vuxenenheten**

Arbete inleddes med att enhetens alla aktuella klienter kartlades. Ett av de första medarbetaråtagandena blev att alla skulle registrera sina ASI- intervjuer i datasystemet för att få fram gemensam statistik på aggregerad nivå. (ASI är en standardintervju för bedömning och uppföljning inom missbruks- och beroende- vården.) Med statistiken som underlag har gruppen fått en helhetsbild av sina klienter och deras behov. Detta kopplat till enhetens åtaganden har delvis inneburit andra prioriteringar. Ett åtagande var att ta fram en gemensam presentationsbroschyr. Arbetet gjorde att det nu finns en

större samsyn kring viktiga frågor och begrepp. Medarbetarna anser att arbetssättet har ökat delaktigheten och att resultatdialogerna fungerar. Det finns dock en önskan att arbetssättet blir mer naturligt integrerat i hela arbetsprocessen.

### **Gruppbestäder**

Förvaltningens tre gruppbestäder för personer med funktionsnedsättning har deltagit. Mötesstrukturen har blivit mycket bättre på alla tre boendena, liksom dokumentationen och uppföljningen. Ett boende arbetar med små och greppbara åtaganden. Under projektets gång framkom behovet av en gemensam värdegrund, och en sådan arbetades fram. Resultatdialogerna fungerar lite olika bra på de olika boendena.

### **Deltagande medarbetares erfarenheter**

I projektets utvärdering framkom från deltagande medarbetare bland annat dessa erfarenheter och synpunkter på projektet och vad det ledde till.

- Större kundfokus
- Ledningssystemet används i det dagliga arbetet
- Konkret och bygger på vardagens arbete
- Systematiskt, utvecklar strukturer och rutiner
- Underlättar uppföljning och utveckling
- Tydliggör arbetsuppgifter och ansvarsområden
- Skapar delaktighet och engagemang
- Ett arbetssätt som får medarbetare att växa
- Lyfter fram den erfarenhetsbaserade ”tysta” kompetensen
- Chefen är katalysator och blir delaktig i det dagliga arbetet
- Utvecklar samarbetet mellan medarbetarna och mellan medarbetare och chef
- Diskuterar rätt saker och tar tag i det som inte fungerar
- Ökar närvaron

För att arbetssättet ska kunna leva vidare menar medarbetarna att det är viktigt att målmedvetenheten och kontinuiteten bibehålls. Det kan ta tid att vänja sig vid arbetssättet men det positiva kommer då man ser att det ger resultat i verksamheten. En medarbetare uttryckte att ”det har varit en resa med toppar och dalar, men när man landat i arbetssättet känns det tryggt”.

En förutsättning för att arbetssättet ska leva vidare är att medarbetarna känner sig trygga i arbetslaget och att det förs en rak och ärlig kommunikation. En annan viktig förutsättning är att alla tar ansvar för att ta upp viktiga frågeställningar och att kontinuiteten i resultatdialogerna upprätthålls. Enhetschefen har stor betydelse i detta

arbete och förutsättningen är att resultatdialogerna läggs in i schemat och inte bortprioriteras.

Arbetsättet ställer krav på att medarbetarna tar ansvar, är delaktiga och aktivt arbetar för att skapa en så bra verksamhet som möjligt. För att arbetet inte ska stanna av när nya medarbetare och chefer kommer in i verksamheten behöver de snabbt introduceras i arbetsättet.

### **Delaktighet och ansvar**

- Alla kan vara med och det skapar delaktighet.
- Det finns ett gemensamt ansvar att väcka angelägna frågor.
- Alla är delaktiga vilket medför att man följer det man har beslutat.
- Arbetsättet tydliggör medarbetares olika engagemang och motivation för arbetet.
- Man tar tag i problemen innan de blir för stora.
- Risken för konflikter minskar.

### **Struktur**

- Arbetsättet innebär tydlighet med mål och delmål.
- Man sitter tillsammans och pratar om målen vilket gör att alla drar åt samma håll.
- Ansvarsområden synliggörs.
- Det blir tydligt vad som inte fungerar och vad/hur man kan förbättra.
- Det blir också tydligt vad som fungerar bra, vad man kan fortsätta med.
- Återkopplingen förbättras.
- Resultatdialogerna måste hållas i hela organisationen, på alla nivåer.

### **Kompetens**

- Man går från problemfokus till lösningsfokus.
- Arbetsättet leder till en bättre kommunikation.
- Arbetet med återkoppling och dokumentation kommer barnet, kunden, den boende till del.
- Kompetens sprids och man lär av varandra, den ”tysta” kunskapen lyfts fram och synliggörs.

### **Resultat för delmål 3 – Medarbetare får stöd att utvecklas i arbetet alternativt byta arbete genom karriärväxling**

Medarbetare som haft svårt att möta de krav verksamheten ställer har identifierats och insatser har kunnats sättas in för dem. Under projektiden har tio medarbetare fått individuellt stöd.

Stödet har handlat om frågor som berör arbetssituationen och val av yrke, bristande motivation i arbetet och hemsituationen. Flera medarbetare har gjort stora livsstilsförändringar med hjälp av det stöd de fått, som att byta arbete, gå ner i vikt, sanera sin ekonomi eller ge sig själv egen tid.

Utöver detta har fem arbetsgrupper fått konsultstöd med syfte att stärka samarbetet.

#### **Resultat för delmål 4 – Chefer använder ett hälsofrämjande ledarskap**

Tre gemensamma utbildningar har anordnats för alla deltagande chefer, med följande teman:

- Det kommunikativa ledarskapet
- Människokunskap
- Alkohol och droger i arbetslivet.

Majoriteten av cheferna har deltagit i utbildningarna, som har varit ett sätt att göra cheferna mer uppmärksamma på varningssignaler i arbetsgrupperna. Många chefer har efteråt sagt att de känner sig mer rustade för att ta tag i de problem som uppkommer i arbetsgrupperna.

Cheferna även fått möjlighet att delta i chefsutvecklingsgrupper. Tre chefer har fått individuell chefscoachning.

Arbetsättet stärker och skapar möjligheter för chefer på alla nivåer att leda och följa upp verksamheten. Det ställer i sin tur krav på ett kommunikativt ledarskap. Chefen ska på ett enkelt sätt kunna förmedla organisationens budskap så att varje medarbetare ser sin del i helheten och förstår att hen bidrar till. Arbetsättet bygger på tillit mellan chef och medarbetare. Först då når man ökad delaktighet och inflytande. Det är viktigt att medarbetarnas resurser, kompetens och engagemang tillvaratas så att de kan utvecklas i linje med verksamhetens mål. Att arbeta på det här sättet ger insikter om både den egna och kollegornas kunskaper och synliggör den viktiga erfarenhetsbaserade (tysta) kompetensen. Detta skapar en lärande organisation.

Av den senaste nulägesmätningen framgår att elva av de deltagande arbetsgrupperna uppfattar chefen som ett bra stöd i verksamheten. Fyra grupper skulle vilja ha något mer chefsstöd.

#### **Resultat för sjukfrånvaron**

Den totala sjukfrånvaron för de 190 deltagande medarbetarna i Farsta har mellan januari 2010 och augusti 2012 gått ner från 8,19 procent till 6,19 procent.



Korttidssjukfrånvaron har under samma period tyvärr gått upp 0,13 procentenheter, från 2,16 till 2,29. (En liknade uppgåtående trend ses i hela staden.)

### **Förvaltningens synpunkter och förslag**

Projektet Verksamhet och hälsa har pågått från januari 2011 men enheterna påbörjade inte arbetet förrän i maj 2011. Starten blev trevande och inte så konkret som man kan önska i efterhand. Det i kombination med sommaruppehållet mellan första och andra seminariet gjorde att enheterna till en början inte riktigt kom igång och förstod vad projektet handlade om.

Under hösten 2011 påbörjades arbetet med att formulera medarbetaråtaganden. De flesta arbetsplatser startade med att utarbeta bra rutiner medan några började med sina åtaganden. som följdes upp i resultatdialoger

Den generella uppfattningen i starten var att det var rörigt och medarbetarna hade svårt att få grepp om vad det gick ut på. Detta har lärt oss att i starten vara mycket konkreta och att snabbt börja med arbetssättet. Generellt gick det bättre för många arbetsplatser våren 2012 då alla enheter var igång med att ta fram medarbetaråtaganden som följdes upp i resultatdialoger. På de enheter där det fungerat bra har resultatdialogerna genomförts cirka var tredje vecka. Medarbetarna har känt att cheferna har förtroende för dem och visar det på ett respektfullt sätt.

För att arbetssättet ska leda till varaktigt resultat måste alla vara delaktiga och följa det som gruppen kommer överens om. Då arbetssättet gör att det blir synligt om någon inte fungerar i arbetsgruppen måste förvaltningen även ha chefer med kompetens att både upptäcka detta och veta vad de ska göra. En lärdom är att arbetsgrupp och rutiner måste fungera innan man kan börja bryta ner sina åtaganden till medarbetaråtaganden. När det arbetet är klart sker ett parallellt, växelverkande arbete kring verksamhetsutveckling och rutiner.

För att arbetssättet ska fortleva och utvecklas behöver resultatdialoger ske med en tät frekvens, var tredje till fjärde vecka. I början är det bra om chefen håller i dialogerna men även andra nyckelpersoner, som till exempel samordnare eller pedagogiska ledare, kan mycket väl leda dem. När arbetssättet får sjunka in och både chefen och medarbetarna känner sig bekväma fungerar det även om medarbetarna vid enstaka tillfällen har resultatdialogerna helt själva och berättar för chefen vad man kommit fram till. En framgångsfaktor är också att resultatdialogerna hålls i hela ledet från förvaltningschef via avdelningschef, enhetschef till medarbetarna i verksamheterna.

Arbetssättet fortsätter att införas i förvaltningens verksamheter. Under våren 2013 har sju nya arbetsplatser inlett sina processer och ytterligare två kommer att startas.



### **Förvaltningens förslag**

Förvaltningen föreslår att stadsdelsnämnden godkänner förvaltningens slutredovisning av projektet Verksamhet och hälsa.