



RINKEBY-KISTA STADSDELSFÖRVALTNING
PERSONALAVDELNINGEN

**DIARIENR: 1.2.6-179-
2011** SLUTRAPPORT
VERKSAMHET OCH HÄLSA
2012-12-17



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Verksamhet och Hälsa

SLUTRAPPORT

RINKEBY-KISTA STADSDELSFÖRVALTNING

Innehållsförteckning

- 1. INLEDNING**
- 2. MÅL OCH SYFTE MED PROJEKTET**
- 3. DELTAGANDE AKTÖRER**
- 4. HUVUDMETOD OCH DELMETODER**
 - **Genomförande av huvudmetod**
 - **Genomförande av delmetoder**
- 5. EXTERN UTVÄRDERING**
- 6. RESULTAT**
- 7. RÖSTER OM VERKSAMHET OCH HÄLSA**
- 8. NÄSTA STEG**

1. INLEDNING

Verksamhet och hälsa är ett ESF-projekt som genomförts under två år, år 2011 och år 2012. I projektet Verksamhet och hälsa har sex aktörer deltagit, fem stadsdelsförvaltningar från Stockholms stad samt Upplands Väsby kommun. Verksamhet och hälsa har totalt engagerat över 40 arbetsplatser med drygt 800 medarbetare.

Verksamhet och hälsa handlar inte om friskvård i traditionell bemärkelse, utan om verksamhetsutveckling genom ökat individuellt inflytande och ansvar. Arbetssättet ökar förutsättningarna för engagemang och delaktighet, vilket i sin tur stärker självkänslan och får medarbetarna att växa. Vi mår bättre, vilket skapar kontinuitet i arbetet och bättre service åt brukarna. Forskning bekräftar att i välmående organisationer finns kända värderingar, intern kunskap om organisationen och delaktiga medarbetare

Arbetssättet har prövats, slipats och successivt funnit sin form. Det är främst verksamheter inom äldreomsorgen och förskolan som har varit med och utvecklat arbetssättet, men det kan användas inom alla verksamhetsområden. Arbetssättet är med andra ord "bransch- och verksamhetsneutralt". Det är bara innehållet i mål och åtaganden som skiljer sig åt. Det bygger på att medarbetarna tillsammans med sin chef diskuterar verksamhetens uppdrag utifrån de övergripande målen och hur det ska genomföras. Utifrån de övergripande målen och enhetens mål gör medarbetarna egna åtaganden som följs upp i resultatdialoger. Kopplingen tydliggörs mellan de övergripande målen, enhetens åtaganden och medarbetaråtaganden.

Verksamhet och hälsa är ett systematiskt arbetssätt som sätter brukarna i fokus. Det involverar alla i organisationen, från högsta chef till enskilda medarbetare. Alla är lika viktiga för att processen ska kunna fungera.

2. MÅL OCH SYFTE MED PROJEKTET

Målsättning

Projektets mål är att bidra till att "skapa hälsosamma och effektiva arbetsplatser". Detta ska resultera i ökad frisknärvaro på arbetsplatsen, minskat antal långtidssjukskrivna och att medarbetare rekommenderar sin arbetsplats till andra. Projektet ska ta fram en ny arbetsprocess inklusive verktyg att användas vid spridning om och implementering hos andra enheter, verksamheter och kommuner.

Syfte

Det övergripande syftet med projektet har varit att genom minskad sjukfrånvaro skapa effektiva, hälsosamma och attraktiva arbetsplatser.

Att utveckla arbetsplatsen till att vara en stödjande miljö som främjar hälsa innebär att man också integrerar strukturella insatser i arbetet. Man bör till exempel arbeta på individ-, grupp- och organisationsnivå samtidigt. Det gäller att se det hälsofrämjande arbetet som en process, det vill säga något som startar, fortsätter och ständigt utvecklas.

Genom att utveckla förmågan till ökat individuellt inflytande och ansvarstagande i verksamheten för chefer, arbetsgrupper och medarbetare antas sjukfrånvaron minska, arbetsmiljön förbättras och verksamhetens effektivitet och resultat öka – dvs ökad kvalitet och medborgarnytta. Lägre sjukfrånvaro ger ökad närvaro på arbetsplatsen och påverkar direkt kvaliteten i verksamheten. Genom ökat individuellt ansvarstagande kan också ledarskapets förutsättningar stärkas i riktning mot ett mer strategiskt och kvalitativt ledarskap. De erfarenheter och lärdomar som dras under genomförandet av projektet ska tillvaratas i ordinarie verksamhet.

3. DELTAGANDE AKTÖRER

Sex delprojekt har deltagit

De sex deltagande aktörerna i Verksamhet och hälsa har, som tidigare nämnts, varit fem stadsdelsförvaltningar i Stockholms stad samt Upplands Väsby kommun. Från Stockholms stad har Rinkeby-Kista, Hässelby-Vällingby, Spånga-Tensta, Skarpnäck samt Farsta stadsdelsförvaltningar deltagit.

Deltagande verksamheter från Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning

Från Rinkeby-Kista stadsdelsområde har tre verksamhetsområden, tre verksamhetsområdeschefer, åtta enheter (ytterligare två enheter har tagits med under projektiden), sex enhetschefer och nio biträdande enhetschefer samt ca 150 medarbetare deltagit.

Från verksamhetsområdet **omsorg om personer med funktionsnedsättning** där Ulrika Axelsson är ansvarig verksamhetsområdeschef har enhetschef Jeanette Linhardt deltagit med **seniorboende 2**.

Enhetschef Anna Lundin har deltagit med **Akalla psykiatriska gruppboende samt Rinkeby-Kista boendestöd**. Under projektiden har Anna Lundins övriga verksamheter **Arbetscentrum** och **Sesam** också tagits med i projektet.

Från verksamhetsområdet **förebyggande ungdomsinsatser** där Susanne Tengberg är ansvarig verksamhetsområdeschef har vik enhetschef Elna Jellvi deltagit med **Rinkeby - Husby - och Akalla ungdomsgårdar**.

Från verksamhetsområdena **förskola och äldreomsorg** där Gunilla Davidsson är ansvarig verksamhetsområdeschef har förskolechef Kaisa Sjölund deltagit med **förskolan Solrosen**. förskolechef Lotta Elmehed har deltagit med **förskolan Regnbågen** och **förskolan Klippan**. Från äldreomsorgen har enhetschef Hossein Ahmadian deltagit med **Kista servicehus**.

4. HUVUDMETOD OCH DELMETODER

Modellen är indelad i fyra delar

1. Huvudmetod - Inflytande och ansvarstagande

- Detta moment utgör basen och går ut på att förlänga kommunernas styrmodell ända ut på grupp och/eller individnivå.

- Den arbetsmetod som ska prövas och utvecklas bygger på kommunikation och samverkan där både ledarskapet och medarbetarna engageras aktivt.
- Metoden innebär att på enhetsnivå stegvis bryta ned verksamhetsplanens mål och åtaganden till dagligt arbete i form av aktivitetsmål, medarbetaråtaganden.
- Chefer och medarbetare utbildas i arbetsmetoden via seminarier med externa och interna konsulter. Mellan varje seminarium sker täta resultatdialoger där chefer och medarbetare stämmer av genomförda aktiviteter, reflekterar över och diskuterar resultatuppfyllelse.

2. Chefsstöd

- Löpande konsultstöd i genomförandet av huvudmetoden.
- Individuell handledning i hälsofrämjande och coachande ledarskap.
- Erfarenhetsutbyte mellan chefer "nätverksträffar".
- Temariktade utbildningsdagar kring konflikthantering, olika funktionsnedsättningar och jämställdhetsintegrering.

3. Fördjupat metodstöd – utifrån uppkommet behov – för grupper och medarbetare

- Inom en arbetsgrupp kan grupproblematik av olika slag synliggöras. För att osäkerheten i arbetsgruppen inte ska stoppa den eftersträlvade utvecklingen behövs adekvat vägledning.

4. Arbetslivsutveckling och Karriärväxling – för medarbetare

- Arbetslivsutveckling "Kompassen" är ett program som ger individen möjlighet att på ett systematiskt sätt reflektera över sin livs- och arbetslivssituation med målsättning att i tilltagande grad själv styra och ta ansvar för sin fortsatta process genom en personlig utvecklingsplan.
- Karriärväxling är en insats som berör enskilda medarbetare vars utvecklingsplan tydliggjort behov av att byta arbete, antingen till

andra sysslor inom kommunen eller annat arbete i samarbete med försäkringskassa och arbetsförmedling.



Genomförande av huvudmetod

I Rinkeby-Kista stadsdelförvaltning har huvudmetoden genomförts i seminarieform.

Huvudmetodens första fyra seminarier – en förberedande fas

1. Heldag – berörda chefer går igenom och diskuterar programmets mål och ambitioner på varje stadsdelsförvaltning/kommun.
2. Halvdag – medarbetare och chefer på varje enhet diskuterar arbetsmetodens syfte och mål.
3. Heldag – berörda chefer går igenom och diskuterar den gemensamma ramen som ska läggas fast för varje enhet inom varje stadsdelsförvaltning/kommun (verksamhetsanpassning).
4. Halvdag – medarbetare och chefer går igenom och diskuterar enhetens/avdelningens gemensamma ram.

Huvudmetodens seminarium fem - åtta – arbetsseminarium

5. Seminarium fem: Här påbörjas arbetet med medarbetaråtaganden. Arbetsgrupperna arbetar själva fram medarbetaråtaganden. Efter seminarium fem går arbetet in i en operativ fas på det egna arbetsstället där medarbetare och chef börjar arbeta med att sätta medarbetaråtaganden och etablera resultatdialoger. Gruppernas arbetsformer får diskuteras mellan chefen och medarbetarna.
6. Seminarium sex - åtta: Halvdagsseminarium där arbetet följs upp och utvärderas. Fungerar arbetet som avsett eller behöver justeringar göras?

Genomförande av delmetoder

Nedan följer en beskrivning av vilka delmetoder som använts i Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning under projektiden.

2. Chefsstöd

- **Fyra utvecklingsgrupper** har erbjudits enhetschefer och biträdande enhetschefer. Syftet med grupperna har varit att stötta och utveckla chefer i sin chefsroll och att stimulera erfarenhetsutbyte över förvaltningsgränser. Flera av våra enhetschefer och biträdande enhetschefer har deltagit i dessa utvecklingsgrupper.
- **Utbildningar** har erbjudits enhetschefer och biträdande enhetschefer:

Kommunikativt ledarskap, en utbildning som syftar till att ge cheferna säkerhet i att framträda inför grupp, ge bättre

kunskap i hur man arrangerar APT och enhetsmöten, kunskap i hur man ökar dialog och delaktighet samt ökad kunskap om hur man ger effektiv feedback.

Människokunskap, hur kan chef tillvarata allas kompetenser och förstå olikheter? Temat för utbildningen är diagnos – symptom – människokunskap – hanteringsstrategier.

Tillgänglighet, utbildningen tar upp tillgänglighet ur olika aspekter: verksamhet, information, kommunikation och fysisk. Vilka krav ställs på tillgänglighet?

- **Individuella insatser till chef.** En enhetschef har erhållit individuellt stöd via företagshälsovården.

3. Fördjupat metodstöd – utifrån uppkommet behov – för grupper och medarbetare

- **Teaterföreläsningar**, har erbjudits alla medarbetare som deltagit i Verksamhet och hälsa. Det är Pocketteatern som spelat tre teaterföreläsningar, i form av interaktiv teater, med två olika teman. Teaterföreläsningarna har haft två olika teman, livskvalitet - och bemötandefrågor samt delaktighet, ansvar och inflytande.

- **Individuella insatser till medarbetare**. Två medarbetare har erhållit individuellt stöd via företagshälsovården.

- **Gruppinsatser**

En gruppinsats har genomförts i en av deltagande verksamheter för att stärka ledningsgruppens medarbetare både i personlig utveckling samt grupputveckling. Denna insats har genomförts av delprojektledaren.

En gruppinsats har genomförts i en av deltagande verksamheter för förtydligande av gruppens uppdrag, rollfördelning m m. Denna insats har genomförts av konsult från företagshälsovården

- **Extra insatser**

För att utbilda och träna cheferna i att genomföra resultatdialoger har en verksamhet beviljats en extra insats med nämnda fokus.

För att säkerställa arbetssättet/metoden har en extra gruppinsats beviljats två av deltagande verksamheter.

Efter Pocketteaterns föreställning om bemötande - och livskvalitetsfrågor gentemot brukarna har en verksamhet beviljats en extra gruppinsats för att arbeta med medarbetaråtaganden kring dessa frågor.

4. Arbetslivsutveckling och Karriärväxling – för medarbetare

Arbetslivsutveckling "Kompassen"

Fyra medarbetare har deltagit i arbetslivsutveckling i form av Kompassengrupper. Av dessa fyra medarbetare har två medarbetare beslutat sig för att avsluta sin anställning inom förvaltningen. Båda dessa medarbetare har sökt och fått nytt arbete utanför vår stadsdelsförvaltning.

Den tredje medarbetaren har efter Kompassengrupp beslutat sig för att ansöka om varaktig partiell sjukersättning.

Den fjärde medarbetaren har bytt arbetsplats inom förvaltningen.

Karriärväxling

En medarbetare har själv valt att lämna sin anställning med Karriärväxling, efter deltagande i Kompassengrupp. Projektet har bekostat karriärväxlingen i form av fem månaders stöd hos Arbetslivsresurs.

5. EXTERN UTVÄRDERING

Under projektiden har det genomförts utvärderingar med både chefer och medarbetare vid tre olika tillfällen. Man har bl a utvärderat upplevelsen av uppstarten av projektet, hur arbetsmetoden fungerar i det dagliga arbetet samt resultatet av detta arbetssätt. Dessa utvärderingar har genomförts av ett externt företag, ATK Konsider & Partners. Resultaten av utvärderingarna finns redovisade och

sammanfattade både muntligt direkt till ledningen på respektive deltagande stadsdelsförvaltning/kommun samt i samband med slutworkshopen. Utvärderingarna finns också redovisade skriftligt.

6. RESULTAT

Sjukfrånvaron

När Verksamhet och hälsa startades hade deltagande enheter från Stockholms stad en total sjukfrånvaro på 8,53 procent. Då projektet avslutades hade dessa enheter en sjukfrånvaro på 6,68 procent, en minskning med 1,85 procent.

För Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltnings deltagande enheter låg den totala sjukfrånvaron på 8,50 procent vid starten. Då projektet avslutades hade deltagande enheter en sjukfrånvaro på 6,94 procent, en minskning med 1,56 procent.

Korttidsfrånvaron för alla deltagande enheter i Stockholms stad låg vid starten på 2,26 procent och vid avslut 2,47 procent, alltså en ökning av korttidsfrånvaron med 0,21 procent.

Deltagande enheter i Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning hade vid starten en korttidsfrånvaro på 2,36 procent och vid avslut en korttidsfrånvaro på 1,98 procent, alltså en minskning med 0,38 procent.

7. RÖSTER OM VERKSAMHET OCH HÄLSA

Hälsosamma och effektiva arbetsplatser och ökat individuellt inflytande och ansvarstagande

En deltagande chef har uttryckt det på följande sätt:

”Arbetet med resultatdialoger ger kontinuitet och kort och gott ordning och struktur i arbetet med att utveckla verksamheten. I dialogerna med arbetslagen/avdelningarna så kommer jag medarbetarna och verksamheten nära och vi diskuterar ”rätt” saker på rätt ställe. I dialogerna kan jag utmana/uppmuntra/stödja medarbetarna direkt i det de arbetar med. Det behöver inte vänta till någon särskild

uppföljning eller utvärdering. I mina ögon bygger vi också en feedbackkultur, både mellan chefer och medarbetare och mellan medarbetarna själva. Det blir lättare att ge beröm till varandra och även ge stöd när det behövs, och det blir synligt att alla behövs. Det är både hårda och mjuka värden som byggs – verksamhet och medarbetare. Jag får också veta var jag ska sätta in extra utmaningar eller extra stöd för att verksamheten och medarbetarna ska utvecklas. Vi jobbar både i stort och smått”.

En annan deltagande chef har uttryckt det på följande sätt:

”Jag tycker att Verksamhet och hälsa har bidragit till att pedagogernas arbete synliggjorts och stramats upp. Var och en får en plan, vilket gör att arbetet kan följas upp. Den egna insatsen blir viktig. Jag är inte säker på att alla har som vana att tänka i form av strukturer och organisation kring sitt arbete.

Ibland blir det vad det blir trots planering och utvärdering. Detta gäller väl oss alla. Resultatdialogerna är avgörande för hur väl medarbetaråtagandena lyckas. Coachning och ett lärandeperspektiv är förutsättningar för att resultatdialogerna ska lyckas. Det ska kännas positivt att ha en resultatdialog, hur än resultatet har blivit. Särskilt bra är arbetssättet om det är något man vill få gjort, men inte blir det. Man får en skjuts och plan som sätter fart på processen.

Medarbetarna vid en av deltagande enheter har sammanfattat arbetssättet och deltagandet i Verksamhet och hälsa:

”Det är roligare att arbeta när man känner sig delaktig. Arbetet har blivit tydligare, man styr det på ett annat sätt och vi har blivit mera sammansvetsade som arbetslag. Även brukarna märker att vi arbetar på ett annat sätt”.

En medarbetare har uttryckt det på följande sätt:

”Den största vinsten är att var och en av oss har fått större självförtroende. Vi har arbetat med gemensamma åtaganden även tidigare men att skillnaden nu är att var och en får ett tydligt uppdrag. Det stärker självförtroendet när man ser sin del i helheten. Dessutom har vi fått mer uppmärksamhet från vår närmaste chef”

Den konsult från företagshälsovården som varit engagerad i arbetet med implementering av arbetssättet i Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning har uttryckt arbetet på detta sätt:

”Samtliga chefer har varit engagerade i projektet och i arbetssättet. Det är tydligt att verksamheterna haft olika utgångslägen och vana att arbeta med verksamhetsplan, mål etc, vilket naturligtvis avspeglar sig i hur långt de olika enheterna kommit vid projekttidens slut. Samtliga deltagande enheter har dock gjort ett stort jobb och en utvecklingsresa. Det blir särskilt tydligt när man reflekterar tillbaka till hur det såg ut vid projektets start.”

Reflektioner från delprojektledaren:

Verksamhet och hälsa har varit ett spännande och bra projekt där både medarbetarskapet och ledarskapet utmanats. Detta arbetssätt leder till utveckling av verksamhet, det är verksamhetsutveckling det handlar om. Med detta arbetssätt ges förutsättning för att skapa den goda arbetsplatsen, en god psykosocial arbetsmiljö där alla medarbetare får möjlighet och behöver ta ansvar, att vara delaktiga och få möjlighet till inflytande på den egna arbetsplatsen.

Verksamhet och hälsa kräver struktur, kontinuitet, engagemang och uthållighet. Lyckas man med det så förenar man medarbetarskap med ledarskap på ett optimalt sätt. Man får då en verksamhet med delaktiga, ansvarstagande och inflytelserika medarbetare och ledare som ger nöjda brukare/kunder.

8. NÄSTA STEG

Metodhandbok

Under projekttiden har arbetet med att ta fram en metodhandbok påbörjats och arbetats fram. Nu när projektet avslutas ska metodhandboken finnas tillgänglig för verksamheter som vill påbörja detta arbetssätt.

Metodhandboken beskriver arbetssättet Verksamhet och hälsa. Den vänder sig i första hand till chefer men kan också vara av intresse för medarbetare.

Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning

Under november och december 2012 har erfarenheter av arbetssättet i Verksamhet och hälsa presenterats och diskuterats vid utvidgad förvaltningsledning och på förvaltningsledningens möten.

Vid utvidgad förvaltningsledning har några av deltagande chefer i Verksamhet och hälsa samt personalchef och delprojektledaren redogjort för sina erfarenheter av arbetsmetoden och reflektioner kring arbetssättet för alla stadsdelsförvaltningens chefer. Vid detta möte har alla chefer fått information samt möjlighet till dialog om erfarenheterna av detta arbetssätt.

Ett par av de chefer som deltagit i Verksamhet och hälsa har redan påbörjat implementeringen av detta arbetssätt i flera av sina verksamheter.

Några chefer i stadsdelsförvaltningen har framfört önskemål om att påbörja implementeringen av detta arbetssätt i sina verksamheter under 2013.

Elenor Marklund-Bergman
Delprojektledare
Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning