

Från risk till frisk

– om friskfaktorer i kommuner och landsting

afa
FÖRSÄKRING



”

*Det är både roligare
och bättre att försöka
hitta vad det är som
gör att man är frisk.*

Så skapar man en frisk organisation

AFA Försäkring försäkrar mer än fyra miljoner människor och förvaltar landets största kunskapsbank när det gäller orsakerna bakom ohälsa i arbetslivet. Vi finansierar även forskning, utveckling och kunskapsspridning inom arbetsmiljö och hälsa med nära 150 miljoner kronor om året för att kunna förebygga arbetsskador och sjukdomar.

AFA Försäkring är ett försäkringsbolag som bokstavligen följer dig genom arbetslivet. Om du arbetar på en arbetsplats med kollektivavtal så finns AFA Försäkring där för dig om du blir sjuk eller skadar dig i arbetet. Idag omfattas nästan 90 procent av alla som jobbar i Sverige av minst en av våra försäkringar. Försäkringarna gäller vid sjukdom, arbetsskada, arbetsbrist, dödsfall och föräldraledighet. Vi bedriver också ett viktigt förebyggande arbete för att förbättra arbetsmiljön genom vår forskningsfinansiering.

Arbetslivsforskningen har länge studerat risker i arbetslivet. Men forskningen har ägnat sig betydligt mindre åt vad som ger hälsa. Därför gav AFA Försäkring 2009 projektet Hälsa och framtid i kommuner och landsting (Hoff), 6 miljoner kronor. Projektet avslutades 2012. Projektets syfte var att studera vilka organisatoriska faktorer som är typiska för friska

arbetsplatser och vad som skiljer dessa från en jämförbar organisation med hög sjukfrånvaro.

Resultaten från projektet visar att i kommuner och landsting med låg sjukfrånvaro får medarbetarna personlig feedback och kompetensutveckling. De kan byta arbetsuppgifter och har möjlighet att på ett öppet sätt framföra sina synpunkter på verksamheten. Hög arbetsbelastning löses med hjälp av rätt prioriteringar. De friska organisationerna satsade också på hälsofrämjande och förebyggande arbete.

AFA Försäkring hoppas att projektets lärdomar kan ge inspiration till organisationer, såväl privata som offentliga, att i sitt förebyggande arbetsmiljöarbete börja fokusera på de olika friskfaktorerna.

*Anders Moberg
vd, AFA Försäkring*

Ett nytt synsätt på arbetsmiljö

På vissa arbetsplatser är personalen friskare än på andra. Skillnaderna kan vara ganska stora. Vad beror det egentligen på att det ser ut så här? Finns det några speciella "friskfaktorer" som gör att medarbetarna inte blir sjuka? Ja, det gör det.

I forskningsprojektet Hälsa och framtid i offentlig förvaltning (Hoff) har ett forskarlag under ledning av professorerna Eva Vingård vid arbetsmiljömedicinska kliniken i Uppsala och Magnus Svartengren vid Karolinska Institutet i Stockholm jämfört vad som skiljer kommuner och landsting med låg sjukfrånvaro från dem med hög sjukfrånvaro. De har tidigare genomfört motsvarande forskningsprojekt i privata företag och funnit liknande resultat där.

I Hoff-studien valde forskarna utifrån AFA Försäkrings statistik ut ett antal kommuner och landsting med relativt låg respektive hög sjukfrånvaro. En frisk kommun jämfördes med en närliggande kommun med hög sjukfrånvaro. Även en stadsdelsförvaltning i storstad och ett landsting ingick i studien.

Forskarna fann sex tydliga friskfaktorer – alltså områden där de friska kommunerna tack vare genomtänkta strategier lyckats få sin personal att må bra och hålla sig frisk.

Den här skriften beskriver friskfaktorerna i form av artiklar om hur de friska kommunerna har arbetat med de här frågorna.

1 Den första friskfaktorn är att ha ett närvarande ledarskap, något som man har arbetat målmedvetet med i Emmaboda kommun. Där har alla chefer fått utbildning och blivit duktiga på arbetsmiljö, det tycker även facket.

2 Den andra friskfaktorn är att ha en positiv inställning till kompetensutveckling. Det har man visat prov på i Ekerö kommun. "Känner man motivation i jobbet så mår man bättre", säger Ekebyhovskolans rektor Inga-Lill Håkansson.

3 Den tredje friskfaktorn är att ha en bra fungerande kommunikation, att ge feedback till medarbetarna och att det även finns forum för alla att göra sin röst hörd. I Strömstads kommun var chefen på ett äldreboende ständigt på språng och blev "en fena på att dricka kaffe" med personalen.

4 Strömstads kommun har också visat framfötterna när det gäller den fjärde friskfaktorn – att ge möjlighet till byte

av arbetsuppgifter. Tack vare detta har undersköterskan Lillemor Andersson och städerskan Ann Alfredsson fått nya jobb i stället för att bli långtidssjukskrivna.

5 Den femte friskfaktorn är prioritering av arbetsuppgifter vid hög arbetsbelastning. Inom hemtjänsten i Malmöstadsdelen "Innerstaden" har man lagt om rutinerna för schemaläggning så att huvuddelen av personalen helt kan ägna sig åt kärnverksamheten.

6 Den sjätte friskfaktorn är systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM). Det tillämpar man på Akademiska sjukhuset i Uppsala, men både arbetsledningen och facket poängterar att detta är ett arbete som ständigt måste förnyas och levandegöras.

Nu är det inte så att de här kommunerna och arbetsplatserna bara är bra på en enda sak.

Forskarna har tvärtom funnit att de som är bra på det ena också är bra på det andra. Emmaboda kommun gör mer än satsar på bra ledare, Innerstaden i Malmö gör annat än att prioritera mellan stort och smått. Friskfaktorerna drar åt samma håll och går delvis i varandra.

Men hur bra man än är på att arbeta förebyggande så händer det att folk blir sjuka. Därför gäller det också att ha goda kunskaper om sjukfrånvaro och bra rutiner i organisationen för att hantera den. Även detta är något som utmärker de friska kommunerna.

I slutet av skriften reflekterar arbetsmarknadens parter – SKL och OFR – och forskarna över de här frågorna. Eva Vingård och Magnus Svartengren konstaterar att det krävs ett nytt synsätt på arbetsmiljöfrågorna. Tidigare har arbetsmiljöarbetet i mångt och mycket gått ut på att definiera vad som utgör en risk. Det är både roligare och bättre att försöka hitta vad det är som gör att man är frisk.

1 FRISKFAKTOR LEDARSKAP

”

I verksamheter med låg sjukfrånvaro sker uppföljning och feedback genom direktkontakt. Högre chefer träffar ledare och medarbetare i möten avsatta för att diskutera sådana frågor eller direkt genom att vara ute i verksamheterna. Chefer anstränger sig för att vara tillgängliga.

(Ur Hoffs slutrapportering till AFA Försäkring)

Cheferna har lärt sig läxan

När sjuktalen för de anställda i Emmaboda kommun dragit iväg över sju procent anställdes en personalkonsult för att få i gång ett mer aktivt hälsofrämjande arbete. Det var 2006.

Fyra år senare var sjuktalet nere på 3,3 procent – alltså mer än en halvering och bland det lägsta som har uppnåtts i Sverige. Idag har den stigit något igen, men fortfarande kommer delegationer från grannkommuner i Småland och andra ställen på besök för att få veta hur Emmaboda har gjort.

Så vad gjorde ni egentligen i Emmaboda?

– Vi gjorde flera saker, bland annat startade vi en ny arbetsmiljöutbildning för alla chefer, skyddsombud och ordförande i nämnderna. Vi tog också fram nya policies för friskvård och rehabilitering med tydliga steg: så här ska vi göra, berättar personalkonsulten Eva-Lena Sjöbeck-Cythraeus.

I utbildningen deltog ungefär 100 av kommunens 750 anställda. Där gick man gruppvis igenom fiktiva fall och resonerade sig fram till lösningar. Det ledde till att cheferna blev mer uppmärksamma på sitt ansvar och tog kontakt med långtidssjukskrivna medarbetare. Flera av dem kom tillbaka, medan andra fick varaktig sjukersättning.

– Utbildningen gjorde att många vaknade till och insåg vad de kunde göra, säger kommunens personalchef Maria Holgersson. Framför allt såg de sin egen roll och insåg att de måste ta kontakt med sjukskrivna medarbetare och fråga hur de mår. Många chefer har blivit duktiga på att hålla sådana möten och att fråga sina medarbetare hur de mår.

Hon betonar också vikten av nära och snabba kontakter med övriga aktörer. Tillsammans med övriga berörda – Försäkringskassan, företagshälsovården, sjukvården och facket – har

arbetsgivaren och den enskilde tagit fram en handlingsplan som leder tillbaka till arbetet.

– Alla vill tillbaka, men det går inte alltid att få tillbaka sitt gamla jobb igen. Då gör vi en omplaceringsutredning och går igenom vad det finns för lediga tjänster. Vi kan inte skapa nya arbeten, säger Maria Holgersson.

Även om flera långtidssjuka kunnat återvända är det nog ändå det förebyggande arbetet som är den främsta orsaken till de låga sjuktalen. Även här har chefernas agerande stor betydelse.

I utbildningen fanns exempelvis ett avsnitt om den psykosociala arbetsmiljöns betydelse. Det ledde till att flera chefer började erbjuda medarbetarna samtal med psykolog eller terapeut för att undvika att de ”gick in i väggen”.

Andra insatser som bidragit till att de kommunanställda i Emmaboda har klart lägre sjukfrånvaro än resten av kommuninvånarna har varit rökavvänjning och friskvårdsbidrag – och inte minst det systematiska arbetsmiljöarbetet.

– Men där kan vi bli ännu bättre, säger personalkonsulten Eva-Lena Sjöbeck-Cythraeus.

Hon berättar att en utvecklingsgrupp har tillsatts för att kvalitetssäkra arbetsmiljöarbetet och nå ut i hela organisationen. Bland annat



Rektor Ingrid Bruze på Vissefjärdaskolan har en tät dialog med sina medarbetare. Då märker man direkt om någon mår dåligt och behöver hjälp, säger hon.

ska rutinerna för tillbudsrapportering skärpas.

Emmaboda kommuns arbete för att bli en frisk arbetsplats har uppmärksammats långt utanför kommungränsen. Men vilken är då den främsta nyckeln till framgång?

Maria Holgersson lyfter fram sin kollega personalkonsulten:

– Alla organisationer vinner på att ha en funktion som Eva-Lenas. Alla chefer har ett ansvar, men hon är en spindel i nätet, hon kan hjälpa cheferna och vara den som tar kontakt



Personalkonsulent Eva-Lena Sjöbeck-Cythraeus och personalchef Maria Holgersson gläds åt att Emmaboda kommuns arbete för att minska sjukfrånvaron har gett resultat.

med andra aktörer. Många chefer är tacksamma för detta stöd.

– Sedan underlättar det också att vi är en liten kommun med korta beslutsvägar och att vi har ett bra stöd från politikerna och en bra samverkan med de fackliga organisationerna när vi arbetar med de här frågorna, säger hon.

Kommunal håller med

Lena Holmqvist arbetar som omsorgsassistent inom hemtjänsten och är huvudskyddsombud

för Kommunal i Emmaboda. För att vara fackligt ombud är hon ovanligt nöjd med arbetsgivarna.

– Jag tror nog att det här är en av de bättre kommunerna att jobba i, säger hon.

– Det pratas väldigt mycket om arbetsmiljö på våra arbetsplatsträffar och i samverkansgruppen. Cheferna är ganska duktiga på rehabilitering. Vi har fått tillbaka många långtids-sjukskrivna och inte fått så många nya.

En sak som hon tycker kunde fungera bättre är rapportering av tillbud. Det borde cheferna betona hårdare.

– Men det ligger ju också på den enskilde medarbetaren. I äldreomsorgen förekommer det ibland att man får ett slag av en vårdtagare. Många drar sig nog för att anmäla den personen, men det är viktigt att det görs, säger Lena Holmqvist.

”Det märks när någon behöver hjälp”

– Har man en nära dialog med sina medarbetare så lär man sig tolka tecknen. Det märks direkt när någon behöver hjälp. Då gäller det att agera tidigt för att undvika sjukskrivning.

Det säger rektor Ingrid Bruze på Vissefjärda-skolan som tidigare varit rektor för flera skolor

i Emmaboda. Hon är också en av de chefer som deltog i kommunens arbetsmiljöutbildning.

Ingrid Bruze beskriver skolan som en arbetsplats med hög arbetsbelastning.

– Lärarna engagerar sig i sina elever och har svårt att släppa jobbet när de kommer hem. Jag tycker det är viktigt att våra medarbetare får snabb hjälp och jag har en förvaltningschef som stöttar mig i de beslut som måste tas, säger hon.

En vanlig form av hjälp är att erbjuda samtal hos en terapeut. Genom ett bra samarbete med företagshälsovården går det oftast att ordna smidigt och lätt.

– Vi brukar vara generösa. Det finns mycket att vinna på att vara tidigt ute jämfört med om en person skulle gå in i en lång sjukskrivning, säger hon.

Som chef har Ingrid Bruze alltid strävat efter att vara nära sina medarbetare och ha en tät dialog. I mångt och mycket blev utbildningen en bekräftelse på det sätt hon redan arbetade.

– Samtidigt har jag nu blivit mer observant på de här frågorna och har tätare kontakt med skyddsombuden. Alla chefer är måna om sina anställda, men på större skolor kan det vara svårt att få en daglig och nära kontakt, säger hon.

2 FRISKFAKTOR KOMPETENSUTVECKLING

”

I verksamheter med låg sjukfrånvaro beskriver chefer på olika nivåer att det finns möjligheter för personalen att – utöver verksamhetens omedelbara och direkta behov – få individuella önskemål tillgodosedda i samband med personalutbildning och – utveckling.

(Ur Hoff's slutrapportering till AFA Försäkring)

Här sätts lärarna i skolbänken

Inga-Lill Håkansson är rektor på Ekebyhovskolan i Ekerö kommun. Hon tycker att resurserna inom skolan fördelas på ett felaktigt sätt idag. Om hon kunde skulle hon vilja befria lärarna från mycket av den dokumentation de tvingas göra för att i stället sätta dem i skolbänken.

– Kunde man lägga mer tid på kompetensutveckling av personalen så skulle det ha större effekt på resultat, arbetsglädje, arbetsmiljö och sjukfrånvaro, säger Inga-Lill Håkansson.

Själv försöker hon leva som hon lär, även om det förstås inte går att helt komma ifrån centralt beslutade direktiv om att dokumentera elevernas prestationer.

När Inga-Lill Håkansson kom till Ekebyhovskolan för tio år sedan började hon att arbeta mer konsekvent med kompetensutveckling än vad man tidigare gjort.

– Vi satte upp tydligare mål för verksamheten och kopplade personalens utveckling till detta. För hela skolan gjorde vi upp kompetensutvecklingsplaner både på individ- och arbetslagsnivå, berättar hon.

Hennes positiva syn på kompetensutveckling har lett till att hon har fått samordna flera insatser för kommunens skolor, till exempel när det gäller läsutveckling, matematiklyftet och den nya läroplanen.

– Jag tror att sådana insatser har större effekt på utvecklingen av professionen än inspektion och dokumentation. Jag skulle gärna vilja satsa ännu mer – även om det redan idag är väldigt lite som vi säger nej till. Vi försöker prioritera kompetensutveckling så långt vi bara kan, säger Inga-Lill Håkansson.

Samtidigt betonar hon att det ska finnas ett syfte med utbildningen och att den ska ha en

koppling till verksamheten.

– Att gå på kurs bara för att det är trevligt är inte gångbart.

Det verkar å andra sidan personalen redan ha begripit.

– De önskemål om utbildning som kommer in är väldigt genomtänkta. Vissa kurser är dyra, men ibland kan det ändå vara motiverat om jag ser att det gynnar individen och därmed skolans utveckling, säger hon.

Hon menar att insatserna för att höja medarbetarnas kompetens har bidragit till kreativitet, nytänkande, arbetsglädje och ökad professionalism.

Och hur har personalens hälsa påverkats?

– I det långa loppet är jag övertygad om att man mår bättre om man känner stor motivation i jobbet. Då blir man mindre benägen att stanna hemma. Vi har länge haft låg sjukfrånvaro här, säger Inga-Lill Håkansson.

Cecilia Daréus, lärare i matematik och NO i årskurs 6-9, intygar att skolledningen har en positiv syn på kompetensutveckling. Själv ser hon det som ett måste för att må bra och kunna hänga med.

– I en föränderlig värld måste också skolan följa med, inte minst för att kunna möta eleverna där de är. Eleverna har till exempel ofta goda kunskaper om IT och då gäller det att



Cecilia Daréus, mattelärare i Ekerö, uppskattar möjligheterna att kontinuerligt fylla på sina kunskaper.

hänga med så man kan utnyttja de möjligheter detta medför, Inga-Lill Håkansson.

Cecilia Daréus betonar att mycket av ansvaret ligger på den enskilde läraren.

– Det gäller att nosa upp bra utbildningar och se vad som skulle gagna både mig själv och verksamheten. Då brukar det för det mesta gå igenom.



Ekebyhovskolans rektor Inga-Lill Håkansson ser flera fördelar med kompetensutvecklingen, bland annat ökad motivation att gå till jobbet.

Vad ser du för effekter av all denna kompetensutveckling?

– Först och främst att elevernas kunskaper ökar. För egen del blir jag mer professionell, jag får en större säkerhet i klassrummet och levererar bättre undervisning.

Ser du någon koppling till din hälsa?

– Jag är extremt sällan sjuk, så har det alltid varit. Det är klart att det är lättare att gå till jobbet om man trivs på sin arbetsplats, säger hon.

3 FRISKFAKTOR 3 KOMMUNIKATION, FEEDBACK, ÖPPENHET



I organisationer med låg sjukfrånvaro finns system och strategier för feedback. Chefer värdesätter att medarbetarna delar med sig av goda idéer och vill skapa forum där sådant kommer fram. De beskriver att det finns utrymme för feedback under möten samt att detta förs vidare uppåt och nedåt i linjen. Dessa forum kan även vara av mer informell karaktär, som att det är accepterat att gå in spontant till chefen eller att diskutera i korridoren eller på fikarasten.

(Ur Hoff's slutrapportering till AFA Försäkring)

Kommunikation, feedback och öppenhet

För tio år sedan startade projektet Hälsofrämjande kommun i Strömstad. Resultatet lät inte vänta på sig. Sjukfrånvaron bland personalen mer än halverades.

– Vi var nere på 3,9 procent som bäst. 2013 hamnade vi på 4,7 procent. Det är lägre än i kommunen som helhet och beror till stor del på att vi som arbetsgivare har bedrivit ett friskvårdsarbete som vi är mycket stolta över, säger personalchefen Tomas Nyman.

Hälsovårdsprojektet har bestått av flera inslag. Bland annat utövar hälften av kommunens cirka 1 000 anställda än idag regelbundet någon form av friskvård.

En annan sak som personalchefen särskilt lyfter fram är hur kommunikationen fungerar. Man har skapat tätare mötesrutiner och byggt in delaktighet och information i organisationen.

– Vi gör våra medarbetare synliga och de har nära till sina chefer. Det är en klyscha, men medarbetarna är vår viktigaste resurs.

Han tar ett exempel från ett äldreboende där chefen står i ständig kontakt med medarbetarna. Chefen rör sig mycket på arbetsplatsen och är alltid med på fikastunderna.

– Han är en fena på att dricka kaffe. Han gillar småpratet i korridorerna och han ser alla medarbetare. Det är inga konstigheter. Man kommer långt med medmänsklighet, säger Tomas Nyman.

Själv är Tomas Nyman regelbundet ute på arbetsledarträffar för att nå alla chefer med budskapet om hur man arbetar med hälsofrågorna. Arbetsmiljö står alltid högst på dagordningen.

– Förr stod det längst ner och då hanns det aldrig med, säger han.

Att Strömstad är en relativt liten kommun gör det förstås lättare att ha korta beslutsvägar. Nästan alla förvaltningar finns samlade i Stadshuset.

– Jag kan till exempel gå in till skolchefen och fråga om han har plats för någon som en annan förvaltning behöver omplacera. Då går det ofta att lösa. Vi försöker jobba som ett enda företag och inte som en organisation med flera olika stuprör, säger Tomas Nyman.

Personalchefen Tomas Nyman på Strömstads kommun vill se hela kommunen som ett enda företag, bland annat för att underlätta omplaceringar.



4 FRISKFAKTOR BYTE AV ARBETSUPPGIFTER

”

Chefer i kommuner och landsting med låg sjukfrånvaro beskriver att de vid utvecklingssamtalen efterfrågar och/eller uppmuntrar personalens intresse att pröva nya arbetsuppgifter, skaffa ny kompetens eller flytta till andra arbetsuppgifter inom kommunen.

(Ur Hoffs slutrapportering till AFA Försäkring)

Ann Alfredsson och Lillemor Andersson i Strömstad har fått byta arbetsuppgifter efter att ha räkat ut för fysiska besvär på jobbet. Nu kan de jobba kvar i stället för att bli sjukskrivna.



Nytt jobb i stället för sjukskrivning

Inom Strömstads kommun strävar man efter att låta medarbetare byta arbetsuppgifter om de vill. Det kan bero på att de av hälsoskäl inte kan vara kvar på det gamla jobbet eller att de bara känner för att gå vidare i karriären.

– Det här såg vi tidigt som en strategisk fråga för att kunna behålla personal med kompetens och erfarenhet. Det är inte många ungdomar som söker sig till omsorgsarbete, säger Ola Lindström, administrativ chef i kommunen och tidigare chef för omsorgsförvaltningen.

Han säger att det inom kommunen finns en sådan bredd i arbetsuppgifterna att man ofta kan tillmötesgå dem som av exempelvis fysiska skäl behöver ett annat jobb. All personal inom omsorgsförvaltningen har fått en utbildning i gemensam omsorgsfilosofi, vilket kan underlätta om man vill byta jobb. Som regel genomförs flera arbetsbyten inom kommunen varje år.

– Jag ser det som en nödvändighet att en arbetsgivare tar ansvar för att tillvarata människors kompetens på bästa sätt, det är det som skapar en bra verksamhet, säger Ola Lindström.

Personalchefen Tomas Nyman tillägger att om någon måste gå i arbetsträning så kan man alltid motivera det.

– Det är inga stora kostnader och när vi lyckas är det en väldigt stark friskfaktor. Men vi är inte skyldiga att skapa nya tjänster, så finns det inga vakanser måste vi säga nej, säger han.

Strömstad tillämpar olika varianter av arbetsbyten och en del kan vara tillfälliga. På ett äldreboende har man exempelvis satt arbets-

rotation i system. I och med att vårdtyngden varierar får personalen varannan månad gå på en lättare avdelning.

Lillemor Andersson och Ann Alfredsson har båda två bytt jobb av hälsoskäl. Det var nödvändigt för att de skulle kunna fortsätta arbeta överhuvudtaget. Alternativet hade sannolikt varit en lång sjukskrivning.

Lillemor Andersson jobbade som undersköterska, men en kronisk fotskada gjorde att hon inte klarade av att röra sig så mycket på jobbet som det krävdes. Nu har hon i stället fått ett stillasittande jobb som administratör på bygg- och miljöförvaltningen.

– Min arbetsgivare har varit jättebra och jag är jättenöjd. Det här är en helt ny värld, säger hon.

För Ann Alfredssons del var det värk i axlarna som hindrade henne att jobba kvar som städerska på en av kommunens skolor. Helt har hon dock inte kunnat släppa städningen, eftersom hon än så länge bara har fått ett tillfälligt jobb i receptionen på kommunledningskontoret.

– Hade jag inte fått detta skulle jag antagligen ha varit sjukskriven. Jag hoppas att jag ska få vara kvar här. De vet att jag vill det, säger hon.

5 FRISKFAKTOR PRIORITERING AV ARBETSUPPGIFTER

”

I verksamheter med låg sjukfrånvaro tar chefer på ett tydligt sätt ansvar för att prioritera arbetsuppgifterna, till exempel genom att uppmärksamma om personal ställer för höga krav på sig själva och tar på sig för mycket att göra.

(Ur Hoff's slutrapportering till AFA Försäkring)

Att välja – och välja bort

Att prioritera och välja bort vissa uppgifter när arbetsbelastningen är för hög kan vara en effektiv friskfaktor. Det har man insett i Malmöstadsdelen Innerstaden. Både cheferna och medarbetarna gynnas av det.

– Det är chefens ansvar att prioritera vad som ska göras. Det kan också innebära en avlastning för dem själva, säger Ann Letorp, tidigare avdelningschef för vård och omsorg i Innerstaden.

Ett konkret exempel är det verktyg för schemaläggning inom hemtjänsten som infördes för några år sedan. Tack vare det nya planeringssystemet och en för uppgiften utsedd planerare kunde scheman snabbt läggas om vid frånvaro eller av andra orsaker. Både arbetsgrupperna och cheferna kunde ägna sig åt kärnverksamheten i stället för åt schemaläggning.

– En första linjens chef har en enorm bredd i sitt uppdrag. Att hjälpa dem att prioritera är ett sätt att stärka dem och ge dem möjlighet att fokusera på verksamhetens fastställda mål, säger Ann Letorp.

Inom stadsdelen har man också arbetat med andra friskfaktorer som utbildning i coachande ledarskap, fysisk träning och viktväkteri, vilket sammantaget lett till en lägre sjukfrånvaro än i andra stadsdelar.

– Det är svårt att specifikt skilja ut vad detta beror på. Men så fort du har en medarbetare på jobbet i stället för att gå hemma så lösgör du tid för de andra. Vi har pratat mycket om att sätta fokus på medarbetarna och första linjens chefer för att öka närvaron på jobbet, säger Ann Letorp.

En av de friska arbetsplatserna i stadsdelen är Basunens vårdboende. Där har man upp-

muntrat byte av arbetsuppgifter för personal som fått problem med hälsan – också det en form av prioritering.

– Det ligger i vårt ansvar att göra något om arbetsbelastningen är för hög. Så värst många omplaceringsmöjligheter har vi inte, men vi gör vad vi kan, säger Gunilla Cederlund, sektionschef på Basunen.

En möjlighet man använt sig av är att erbjuda natt- i stället för dagjobb.

– Det är tyngre att jobba på dagen och vi vill vara rädda om personalens kroppar. Alla kan visserligen inte jobba natt, men för dem som gör det under en tid när orken tryter har vi sett goda resultat.

Även på Basunen arbetar man med flera samverkande friskfaktorer. Det är utbildning i ergonomi, tekniska hjälpmedel och ett nära samarbete med företagshälsovården.

– Alla i personalen har fått gå dit för att prata om sin livsstil. Och efter upprepad korttidsfrånvaro kopplas företagshälsovården in igen.

Hur upplever personalen det?

– Det är lite blandat. Många känner att vi bryr oss om dem och upptäcker saker som de kanske inte hade tänkt på själva. En del tycker det är jobbigt att inte kunna ta en sjukdag då och då. Men det är vårt ansvar som arbetsgivare att hjälpa våra medarbetare och det har gett resultat, säger Gunilla Cederlund.



Stadsdelen Innerstaden i Malmö använder sig av flera olika friskfaktorer som att prioritera bland arbetsuppgifterna när arbetsbelastningen är hög. Gunilla Cederlund på vårdboendet Basunen betonar också vikten av ett nära samarbete med företagshälsovården.

6 FRISKFAKTOR SYSTEMATISKT ARBETSMILJÖARBETE

”

Kommuner och landsting med låg sjukfrånvaro arbetar mer strukturerat och strategiskt med det systematiska arbetsmiljöarbetet i den dagliga verksamheten.

(Ur Hoff's slutrapportering till AFA Försäkring)

SAM ska vara ett levande dokument

Uppsala läns landsting är det enda landsting som ingått i Hoff-projektet. Där har man arbetat med flera av de friskfaktorer som forskarna har definierat.

Men arbetet är långt ifrån färdigt och inte minst Vårdförbundet anser att det finns mycket som kan förbättras.

Lena Stigsdotter, verksamhetschef på geriatriken på Akademiska sjukhuset och tidigare på Akademiska laboratoriet, håller med om det och tycker att Vårdförbundet har bra idéer.

– Arbetsmiljö är en jätteviktig fråga för landstinget. Känner man sig frisk blir arbetet roligare och då blir frånvaron mindre. Vi har redan systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM), men ska finslipa det ytterligare så att det blir ett levande dokument och verkligen leder till förändring. Det tycker jag inte riktigt att vi har lyckats med än. SAM är ett bra instrument, men det behöver synliggöras på ett tydligare sätt vad vi verkligen förbättrar genom det, säger hon.

Geriatriken består av fyra slutenvårds- och en öppenvårdsenhet med totalt 360 medarbetare. Som chef är Lena Stigsdotter mån om att vara nära medarbetarna och hon har själv provat på att jobba några pass som undersköterska.

– Min ledningsfilosofi är att man ska synas mycket ute på enheterna. Det är viktigt att vi som arbetsgivare kan fånga upp personalens behov. Jag planerar att även följa andra yrkeskategorier i deras arbete, säger hon.

Hennes grundsyn på ledarskap är att medarbetarna alltid ska känna att de kan prata

med sin närmaste chef. Men de ska också kunna lyfta frågan förbi linjen till en överordnad chef.

– Jag är öppen för att ”hoppa bock” på det sättet. Det är jätteviktigt, men då måste det också finnas en öppenhet så att den närmsta chefen blir medveten om det.

En del av landstingets systematiska arbetsmiljöarbete är satsningen på friskvårdsombud. De har organiserat en stegräkningstävling och andra hälsofrämjande aktiviteter. Idén var att stimulera till friskvård som en naturlig del av verksamheten – något som passade Lena Stigsdotter bra.

– Ja, jag gillar att röra mig mycket. Friskvårdsombuden har gjort ett bra arbete. Även personer som aldrig haft en tanke på att gå på gym började göra det.

Men SAM innebär också att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön, vilket kan vara svårare.

– Det handlar mycket om bemötande och att ha spelregler som gör att alla får uttrycka vad de tycker och tänker. Vi arbetar mycket med detta i vår samverkansgrupp och kan säkert bli bättre på det också, säger hon.

För att allas åsikter ska komma fram har ett frågeformulär konstruerats som medarbetarna gått igenom i mindre grupper. På Akademiska laboratoriet skapade Lena Stigsdotter en speciell ”skuggledningsgrupp” med personer under 30 år (dock utan beslutsrätt) för att fånga upp



Lena Stigsdotter, verksamhetschef på geriatriken på Akademiska sjukhuset i Uppsala, arbetar tillsammans med facket för att utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet.

yngre medarbetares syn på vad som utgör en bra arbetsplats.

Den senaste idén för att få personalen på geriatriken att trivas bättre är att införa en rondtavla där alla kan följa var patienterna befinner sig i behandlingen – något som kan hänföras till friskfaktorn ”prioritering av arbetsuppgifter”.

– Vi gör det för att minska administrationen och frigöra tid till att vara med patienten. Om

vi lyckas med det är det en friskfaktor. Det är frustrerande för personalen att inte kunna vara nära patienterna, säger Lena Stigsdotter.

Marie Foconi, avdelningschef på Thoraxintensiven har ett eget knep för att öka trivseln – den ”positiva rundan”.



Positiva rundan hjälper

Marie Foconi, avdelningschef på Thoraxintensiven, har kommit på ett enkelt knep för att öka trivseln. På alla möten brukar hon köra ”positiva rundan”. Då ska alla säga något positivt.

– Det kan vara ”tack för att du hjälpte mig” eller ”min patient har blivit mycket bättre”. Vi har ett stressigt arbete och det kan vara skönt att prata av sig efter att ha vårdat en svårt sjuk patient. Men det är inte alltid det finns tid att slå sig ner i fikarummet. När vi kör ”positiva rundan” ges alla tillfälle att säga något, säger hon.

Samtidigt hör det till ovanligheterna att hela personalen är samlad. Intensivvårdsav-

delningen har 120 medarbetare och är igång dygnet runt. För Marie Foconi som chef är det svårt att nå ut till alla och hinna med feedback och dialog.

– Tre gånger per termin har vi studiedagar och då når jag alla medarbetare. Vi jobbar mycket med mötesformer och information och med trivsel och delaktighet.

Hon betonar också vikten av bra introduktion. Då tar man bort mycket av osäkerheten och det bidrar till bättre trivsel.

– Men trivsel räcker inte, vi måste också ha en bra bemanning, säger Marie Foconi.

Andra saker som man arbetar med är friskvård och föreläsningar om hälsa, sömn, mat och stress. Och så finns det en massagestol.

– Vi har ett tillåtande klimat som gör att det är okej att gå undan och vila en stund om arbetet medger det. Det gäller framför allt nattetid, säger Marie Foconi.

När någon på avdelningen blir sjukskriven en längre tid finns rutiner för att hålla kontakten vid liv och så snabbt som möjligt få dem tillbaka i arbete.

– Vi skickar blommor, vi ringer upp dem och bjuder hit dem att besöka arbetsplatsen. Om

Vårdförbundet vill ha mer

Frågar man facket på Akademiska sjukhuset vad de tycker om arbetsmiljön så får man knappast intrycket av en arbetsplats i framkant. De senaste årens besparingskrav har lett till mycket missnöje.

– Det ser ju olika ut på olika avdelningar, kliniker och divisioner, men att den slimmade organisationen generellt har påverkat arbetsmiljön negativt, det vågar jag påstå, säger Ulla-Karin Sevedag, skyddsombud och förtroendevald för Vårdförbundet.

Hon berättar att besparingarna har lett till överbeläggning, uteblivna raster och pauser och mer övertid. Att många av Vårdförbundets medlemmar har slutat i protest mot försämrade villkor och låga löner har inte gjort vardagen enklare för dem som stannat kvar.

I takt med att organisationen slimmats har också det systematiska arbetsmiljöarbetet blivit lidande.

– Man har inte hunnit med annat än överhängande frågor, resten har skjutits på framtiden. Det har resulterat i att man har prioriterat bort att göra riskanalyser över besparingarnas och överbeläggningarnas konsekvenser för vården – något som Arbetsmiljölagen kräver, säger hon.

möjligt försöker vi anpassa arbetsuppgifterna så att de kan börja jobba så mycket de orkar. De får börja med 25 procent för att sedan öka successivt.

Men att anpassa arbetsuppgifterna är svårt, påpekar hon. Det finns ju inte någon alternativ sysselsättning.

– Det är snarare arbetstiderna man kan laborera med och låta dem vara här när arbetsbelastningen är som minst eller att låta dem ha hand om lite lättare patienter.

Men även om missnöjet med arbetsbelastningen är stort så har Ulla-Karin Sevedag den senaste tiden också sett en lyhördhet från ledningens sida att försöka förbättra situationen. Hon arbetar själv som sjuksköterska på en av geriatrikens vårdavdelningar. Där har facken på initiativ av verksamhetschefen utformat en lista på temat ”Vad är en god arbetsmiljö?”. Underlaget har tagits emot väl och tanken är att man ska arbeta vidare utifrån de fastställda punkterna.

– Sjukhusledningen har insett att något måste göras och har inlett konstruktiva diskussioner med de fackliga organisationerna. På geriatriken har vi en chef som verkligen lyssnar, säger Ulla-Karin Sevedag.

Vårdförbundets lista över förbättringsförslag är lång. Den tar upp frågor som tillräcklig bemanning, möjligheter till återhämtning, modernisering av lokaler och utrustning, kompetensutveckling och att få arbeta med det man är utbildad till, men också att chefer måste vara lyhörda för sina medarbetares synpunkter och kunna få dem att växa.

– En god och effektiv vård kan bara uppnås om man får med sig medarbetarna, sammanfattar Ulla-Karin Sevedag.

Parterna känner igen sig

Både facket och arbetsgivarna tycker att forskarna har definierat betydelsefulla, men inte särskilt överraskande friskfaktorer. SKL:s representant påpekar att det här är ett evighetsarbete, medan OFR:s representant saknar fackliga röster i studien.

En sak som slår mig är att de kommuner som är bra på en friskfaktor ofta är bra på flera, säger *Mats Stenberg*, som representerar Sveriges Kommuner och Landsting, SKL, i den beredningsgrupp som rekommenderar vilka FoU-projekt som AFA Försäkring ska finansiera.

Han tycker att resultaten i Hoff är i linje med det som kommit fram i en tidigare studie av friskfaktorer i privata företag.

– Det var inte väldigt överraskande. Vi tror att vi vet ganska väl vilka friskfaktorerna är, men det är viktigt att resultaten är evidensbaserade så att vi vet att vi gör rätt saker, säger *Mats Stenberg*.

Han påpekar att många kommuner och landsting redan är medvetna om de här friskfaktorerna och att allt fler har rutiner för hur man ska arbeta med rehabilitering eller när någon medarbetare blir sjukskriven.

– Samtidigt är ju detta ett evighetsarbete. Forskarrapporten kan leda till att man blir inspirerad på nytt eller till ett ”det där har vi hört förut”. Vill man sänka sin sjukfrånvaro gör man klokt i att ta del av vad det finns för friskfaktorer på sin egen arbetsplats och se över hur man arbetar med dem. Jag tror inte att det finns något direkt motstånd mot det, men det gäller att vara uthållig, säger han.

Mats Stenberg lyfter så som många andra fram ledarskapet som den kanske viktigaste

friskfaktorn. Det handlar både om hur man leder och om hur många man leder.

– Du kan vara en jätteduktig chef och ha väldigt många medarbetare. Ska du leda en grupp på 65 personer så kan det bli tufft, säger han.

Hur många tycker du är lagom?

– Det blir lätt ensidigt att bara uttrycka sig i siffror. Det beror ju också på arbetsuppgifter, förutsättningar och kompetens hos chefer och medarbetare. Det finns kommuner som försöker sätta ett tak vid 25 personer, men idealet är kanske ännu färre. Man vet från forskningen att när en arbetsgrupp blir större än åtta personer börjar delaktigheten att minska, säger *Mats Stenberg*.

Mats Stenberg anser inte att synen på de här frågorna är partsskiljande.

– Det här är viktigt för både fack och arbetsgivare och vi försöker få en god samverkan både lokalt och centralt, avslutar han.

Christina Pettersson på Offentliganställdas förhandlingsråd, OFR, är fackets representant i Hoff-projektet. Hon tycker att den tidigare studien i privata företag gav ett tydligare utslag än dess motsvarighet i offentlig sektor.

– Jag tycker tyvärr att resultatet är lite magert. I de privata företagen såg man mycket tydligare skillnader mellan friska och icke fris-

ka. Vi har inte fått fram riktigt samma saker i kommuner och landsting, säger hon.

En förklaring till det tror hon är att ledarskapet ofta är tydligare i ett privat företag än i en politiskt styrd organisation.

– Speciellt i mindre kommuner är det vanligt att politikerna sätter sin prägel på verksamheten. Ledarskapet är ju väldigt viktigt, men för en verksamhetschef kan det vara frustrerande om politikerna lägger sig i. Då blir ledarskapet splittrat, säger hon.

Christina Pettersson är inte heller förvånad över att se vilka friskfaktorer som forskarna har definierat. Utöver ledarskapet lyfter hon fram vikten av att ha tydliga riktlinjer i samband med sjukfrånvaro så att var och en vet vad man förväntas göra.

– Den som är sjuk måste känna sig trygg i att veta vad som ska hända och inte behöva känna att man blir lämnad åt sitt öde, säger hon.

En sak som förvånar Christina Pettersson är att forskarna inte har intervjuat fackliga företrädare i de berörda kommunerna. Skälet till det är, enligt forskarna, att de var ute efter att beskriva hur man arbetar med de här frågorna och inte efter olika åsikter om vad som borde göras.

– Även om man har en bra verksamhet på papperet är det ju inte säkert att den fungerar. Jag tycker det hade varit bra att få höra även fackliga röster. Det tog jag faktiskt för givet att man skulle göra, säger Christina Pettersson.

Forskarna: Från risk till frisk

– Vi vill att man ska börja tänka på arbetsmiljö på ett nytt sätt. Vanligen ser man till vad som är en risk, vi vill att man ska se vad som gör en frisk.

Det säger *Eva Vingård*, professor i arbets- och miljömedicin vid Uppsala universitet, som tillsammans med kollegan professor Magnus Svartengren har lett forskningsprojektet Hälsa och framtid i kommuner och landsting.

– Den viktigaste lärdomen av det här projektet är att det går att få friska organisationer även i kommuner och landsting. Verksamheterna är väldigt lika till sin karaktär, men den som arbetar på rätt sätt med de här frågorna kan göra skillnad, säger Eva Vingård.

Hon menar att cheferna har en avgörande betydelse, men betonar också vikten av ett ”hälsofrämjande klimat” på arbetsplatsen. Det handlar om att bry sig om varandra, att ha en familjär samtalsstämning och att visa varandra respekt.

– Att man känner sig rättvist behandlad är oerhört viktigt för att man ska må bra. Där har förstas cheferna en väldigt viktig roll, men det är inte isolerat till dem. Alla har ett ansvar för klimatet på arbetsplatsen, säger hon.

Eva Vingård tycker egentligen inte att det är några konstigheter som forskarna har kommit fram till. Då kan man fråga sig varför inte fler arbetar på det här sättet.

– Jag tror att det kommer mer och mer. Droppen urholkar stenen. Det gäller att börja tänka på ett nytt sätt. Ofta handlar arbetsmiljö om risker och att någon måste klaga på det som inte är bra. Men man kan ju inte förbjuda dåliga chefer, säger hon.

– Med vårt sätt att se det skapas i stället en entusiasm. Man ser att det finns andra sätt att

göra det på och ingen behöver bli anklagad för att vara gnällig. Det blir mindre kontroversiellt, säger Eva Vingård.

Sedan slutrapporten kom har forskarna varit ute på fältet och föreläst om sina resultat för bland annat chefer och skyddsombud och fått mycket positiva reaktioner.

– Jag känner verkligen att det vi har gjort betyder något. Människor blir inte hotade av det här budskapet utan känner att ”så här ska vi göra”, säger Eva Vingård.

Magnus Svartengren betonar också betydelsen av närhet mellan chef och medarbetare och ser det som den kanske viktigaste framgångsfaktorn.

– Att medarbetare blir sedda är oerhört viktigt. Jag tror att många kommuner skulle vinna på att skapa fler beslutsnivåer så att fler kommer nära chefen. Men organisationen måste också stötta sina chefer så att de verkligen kan vara chefer, säger han.

Magnus Svartengren, som sedan projektet avslutades delvis arbetar som överläkare på Arbetsmiljöverket, lyfter också fram det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM).

– Det visade sig att de friska kommunerna var bättre på SAM jämfört med de övriga. Det är inte överraskande. SAM är något vi tror mycket på här på Arbetsmiljöverket och nu har vi också forskningsstöd för att det fungerar. SAM handlar inte bara om riskvärdering. Det är också ett sätt att utveckla verksamheten och kan bli en konkurrensfördel. De här kunskaperna kommer att tas till vara i samband med Arbetsmiljöverkets kampanj om systematiskt arbetsmiljöarbete, säger Magnus Svartengren.

Han påpekar att de nycklar till friska företag man fann i den första studien gäller som friskfaktorer även i kommuner och landsting. Men det räcker inte att fokusera på en sak, till exempel ledarskap. Friskfaktorerna hänger ihop och går i varandra.

Liksom Eva Vingård understryker Magnus Svartengren att det krävs ett nytt synsätt i arbetsmiljöarbetet.

– Det här är nytt också för Arbetsmiljöverket. Här har vi länge arbetat med att förebygga olyckor och sätta gränsvärden för farliga ämnen. När det gäller den psykosociala arbetsmiljön - som idag är det vanligaste skälet till sjukskrivning efter belastningsskador - är det svårare att arbeta på det sättet. Här krävs ett nytt tänk och där kommer det här med friskfaktorer väl till pass, säger han.

En av de forskare som varit mest ute på fältet och gjort intervjuerna till Hoff-projektet är Ulrich Stoetzer på Centrum för Arbets- och miljömedicin vid Karolinska Institutet. Han har mött en dubbel bild i de kommuner han har besökt.

– Å ena sidan har jag mött duktiga och entusiastiska människor som har en god vilja och gör ett otroligt bra jobb för att välfärden ska fungera. Å andra sidan finns det strukturella problem som hämmar hälsofrämjande faktorer. Här rör det sig ofta om ganska tröga och hierarkiska organisationer. Där har de privata företagen kommit längre, säger han.

Gäller det även de friska kommunerna?

– Ja. Lägstanivån är högre i privat sektor än i kommuner och landsting.

Samtidigt har han noterat vad det är som fungerar och som gör att vissa kommuner är friskare än andra. Även Ulrich Stoetzer lyfter fram ”närhetsprincipen”.

– Det finns en närvaro bland ledarna i verksamheten, de kommunicerar med medarbetarna och är med och prioriterar bland arbetsuppgifterna. I hierarkiska organisationer finns ett större avstånd, kommer man närmare varandra blir organisationen friskare, säger han.

Hur mår din arbetsplats?

Kolla här: www.foretagshalsokollen.se

Om AFA Försäkrings FoU-stöd

Årligen satsar AFA Försäkring cirka 150 miljoner kronor på forskning, utveckling och kunskapsförmedling. AFA Försäkring stöder projekt som syftar till att förebygga ohälsa och arbetsskador både inom den privata och offentliga sektorn. AFA Försäkring har under åren byggt upp en stor skadedatabas med information om arbetsolyckor och sjukdomar bland sina försäkrade. Omvärldsanalyser och databasen är den primära utgångspunkten när man beslutar vilka projekt som ska få stöd. Det är ägarna och uppdragsgivarna, dvs arbetsmarknadens parter som tillsammans beslutar hur anslagen ska fördelas.

Mer information om FoU-stödet finns på www.afaforsakring.se/forskning

AFA Försäkring ger trygghet och ekonomiskt stöd vid sjukdom, arbetsskada, arbetsbrist, dödsfall och föräldraledighet. Våra försäkringar är bestämda i kollektivavtal mellan arbetsmarknadens parter och vi försäkrar drygt fyra miljoner människor i privat näringsliv, kommuner, landsting och regioner. AFA Försäkring drivs utan vinstsyfte och förvaltar cirka 200 miljarder kronor. En viktig del av vår verksamhet är att stödja forskning och projekt som aktivt syftar till att förbättra arbetsmiljön. AFA Försäkring har cirka 600 medarbetare och ägs av Svenskt Näringsliv, LO och PTK.



Trygghet på jobbet för fyra miljoner människor

POSTADRESS **AFA Försäkring 106 27 Stockholm** BESÖKSADRESS **Klara Södra Kyrkogata 18**
KUNDCENTER **0771-88 00 99** VX **08-696 40 00** FAX **08-696 45 45** INTERNET **www.afaforsakring.se**