



Stiftelsen Bräcke Diakonigård - Lyckat resultat för andlig verksamhet

Arbetsplats: Stiftelsen Bräcke Diakonigård, Göteborg

Kontaktperson: Per Eckerdal, 031-50 25 00

**Arbetslivsfondens
handläggare:** Kenneth Fransson, Göteborg

Skribent: Cristiana Wall /Margareta Månson

Sammanfattning: Bräcke Diakonigård är en ideell stiftelse som ursprungligen är uppbyggd kring diakoniutbildning inom Svenska Kyrkan. Idag bedrivs närmare 95 % av stiftelsens verksamhet inom vårdsektorn. Under flera år har organisationen genomrats av ovisshet beträffande utvecklingen framgent av landstingens och kommunens köp av tjänster från Stiftelsen. Efterfrågan på tjänsterna från Bräcke Östergård har 1990 och 1991 minskat drastiskt jämfört med tidigare. Anslag och avgifter för stiftelsens verksamheter har inte kunnat täcka de faktiska kostnaderna. Utvecklingen har lett till en kännbar neddragning av verksamheten, minskning av antalet anställda och behov av omfördelning av arbetsuppgifter. Målet med arbetsplatsprogrammet har varit att bygga upp en målmedvetenhet och en förändringsberedskap bland de anställda. Man har genom ett genomtänkt program lyckats nå uppsatta mål.

Bakgrund

Bräcke Diakonigård är en ideell stiftelse som ursprungligen är uppbyggd kring diakoniutbildning inom Svenska kyrkan. Idag bedrivs närmare 95% av stiftelsens verksamhet inom vårdsektorn. Återstoden av verksamheten utgörs av utbildning m.m. Den 1 januari 1990 trädde en ny organisationsplan i kraft. Enligt den är verksamheten organiserad i tre verksamhetsenheter som till sin tjänst har två service-enheter, ekonomi- och personalavdelning samt teknisk service. Övergripande ledningsansvar för stiftelsen har direktorn.

Av de tre verksamhetsenheterna utgör "Diakonal Utveckling" kärnverksamheten inom Bräcke diakonigård. Enheten svarar för en yrkesutbildning inom fackområdet. Upptagningsområdet är i första hand södra och västra Götaland, där man erbjuder också vissa konsulttjänster samt svarar för andlig omvårdnad och gudstjänstliv inom Stiftelsens institutioner. Utbildningsverksamheten finansieras delvis genom anslag från Svenska Kyrkan.

Bräcke Östergård är ett regionalt centrum för rehabilitering av rörelsehindrade barn och ungdomar. Som regioncentrum är enhetens verksamhet ett landstingskommunalt uppdrag. Upptagningsområdet är hela landet, men de flesta barn och ungdomar kommer från landstingen i de västsvenska länen och Göteborgs Kommun.

Bräcke Västergård inrymmer två verksamheter: äldreomsorg och helhetsvård, dvs gästhem för cancersjuka i livets slutskede. Äldreomsorgen är traditionell äldreomsorg med hög omhändertagande nivå. Verksamhetens lokaler är delvis trånga och otidsenliga. För närvarande finns 18 permanent boende och 6 korttidsgäster

Helhetsvården, arbetar efter den engelska "hospice"-rörelsens ideologi, dvs en helhetssyn på människan. Med 10 gästplatser erbjuder man fysisk, psykisk, social och andlig omvårdnad, där de anhöriga är en viktig del i omvårdnadsarbetet. Bräcke Västergård finansierar sin verksamhet i huvudsak med anslag från Göteborgs kommun och Göteborgs kyrkonämnd.

Under flera år har organisationen genomgått av ovisshet beträffande utvecklingen framgent av landstingens och kommunens köp av tjänster från Stiftelsen. Efterfrågan på tjänsterna från Bräcke Östergård har 1990 och 1991 minskat drastiskt jämfört med tidigare. Anslag och avgifter för stiftelsens verksamheter har inte kunnat täcka de faktiska kostnaderna. Utvecklingen har lett till en kännbar neddragning av verksamheten med minskning av antalet anställda och omfördelning av arbetsuppgifter. Sjukfrånvaro eller personalomsättning kan ej sägas utgöra något problem i verksamheten. En trolig orsak kan vara verksamhetens organisation, men framförallt de anställdas förhållningssätt till arbetet. De anställda upplevs ha ett stort personligt engagemang för sina arbetsuppgifter och då arbetsuppgifterna betyder så mycket för de anställda blir många dock obenägna till förändring. Där en faktor som kan

innebära problem när omvärldens efterfrågan på vård- och omvårdnadstjänster snabbt förändras.

Antalet anmälda respektive godkända arbetsskador är inte särskilt högt. Bedömningen är dock att många anställda har olika typer av förslitnings- och belastningsskador. Troligen döljer sig en del skador av denna typ bland korttidssjukskrivningarna. Arbetsuppgifterna innebär också stora psykiska påfrestningar för de anställda med risk för utbränning.

Antalet fast anställda inom stiftelsen 1990 var 350 st varav 196 deltids- och 154 heltidsanställda. Arbetsplatsen är kvinnodominerad, där kvinnorna utgör 91% av alla anställda, förutom de fast anställda fanns 55 långtidsvikarier. Den totala sjukfrånvaron per anställd var 29 dagar, 1 godkänd arbetsskada. Personalomsättningen utgjorde 8,3% av de fast anställda.

Totalt har arbetsplatsprogrammet kostat 6.774.000 mkr varav Arbetslivsfondens bidrag har uppgått till 2.286.000 mkr.

Mål

Att bygga upp en målmedvetenhet och en förändringsberedskap bland de anställda. Genom en decentralisering kan verksamheten snabbare möta förändringar av efterfrågan hos kunderna. Det kräver kompetens och rolltrygghet och ger en större tillfredsställelse i arbetet.

Insatserna syftar till att:

klargöra mål, tydliggöra rollfördelning samt främja en positiv "**vi-anda**"

Delmål:

Varje mindre arbetsenhet skall kunna formulera sin målsättning samt se en relation mellan den och enhetens respektive hela stiftelsens målsättning. I förlängningen är det önskvärt att varje arbetstagare skall kunna se en motsvarande relation mellan sina arbetsuppgifter och stiftelsens målsättning.

Decentralisering i stiftelsens organisation skall genomföras så att ansvar

och beslutanderätt kan förverkligas på avdelningsnivå.

Högt deltagande i förebyggande friskvårdsaktiviteter.

Nyetablering och förändring av verksamhet inom stiftelsen

Genomförande och resultat

Genomförandet av arbetsplatsprogrammet planerades genom insatser i 11 olika punkter. Nedan redovisas de planerade punkterna, dess genomförande samt utslag:

1. **Klargörande av målsättningen för hela stiftelsen** - Syftet är att varje anställd skall vara klara över målet för sin avdelning och målet för hans/hennes personliga arbetsuppgifter och samtidigt se en relation mellan dessa och målet för hela stiftelsen. För Östergårdsenheten syftar arbetet till att klarlägga målsättning från ledningsnivå, enhetsnivå och att ställa den i relation till "kundernas" förväntningar samt initiera justeringar av enhetens interna organisation --

Förtroendevalda och samtliga anställda har deltagit i studiedagar kring stiftelsens idé och mål. Bearbetning av det material som framkommit vid studiedagarna och uppföljningsdagarna.

2. **Klarlägga mål för Bräcke Östergård samt därmed sammanhängande organisationsöversyn** --

Insatsen är slutförd., Östergårdens ledning, anställda och fackliga representanter har utarbetat mål för verksamheten på Östergården, samt ny organisation har bildats.

3. **Utbildning** - För att decentraliseringen skall slå igenom i praktiken måste arbetsledarna få ökade kunskaper och en större trygghet i sin roll. Chefsgruppen behöver utveckla sin rollkompetens. Ur arbetsmiljöaspekt är det väsentligt att en trygghet finns i rollfördelningen mellan styrelsenivå och anställda. Övrig personal skall

också få möjlighet att sätta sig in i konsekvenser och krav som blir en följd av nya beslutsnivåer -- *Insatsen är slutförd. Samtliga arbetsledare har genomgått en arbetsledarutbildning på 11 kursdagar. För att utveckla sin rollkompetens har enhetscheferna genomgått utbildning i ledarskap, haft studiedagar kring idé- och målsättningsfrågor, utvecklings- och organisationsfrågor mm. Kompetenshöjande fackutbildning har också genomförts. Samtliga förtroendevalda har haft möjlighet att delta i 3 studiedagar där information/utbildning, organisation, ekonomi, framtidsfrågor, stiftelsens idégrund och syfte har behandlats. Utbildning av verksamhetspersonalen har till största delen skett för vård- och behandlingspersonal. Utbildningar har dels avsett studiedagar för olika team samt kompetensutvecklande utbildningsinsatser för olika personalkategorier.*

4. **Flexitid** - förutsätter flexitidsapparat. Genomförande av flexibel arbetstid bör medföra att vissa typer av sjukfrånvaro och ledigheter kan minskas --
En flexitidsanläggning har införskaffats för samtliga personalkategorier. Den ger större frihet att förlägga och planera sin arbetstid och att ta ut ledigheter.

Ändrade rutiner för personalredovisning - Förutsätter direkt uppkoppling till ADB-kontoret, Göteborgs kommun.

Utrustning och utbildning. Den här insatsen medför snabbare och bättre möjlighet att få fram underlag för personalredovisning -- *I och med den nya flexitidsanläggningen så har flexitidsreglerna anpassats med hänsyn till varje personalkategoris möjligheter. Den har dessutom medfört administrativa förenklingar vid rapportering av tider till löne- och PA-system.*

5. **Miljöförbättrade åtgärder för teknisk service** - Maskinell omrörare i kök för att undvika förslitningsskador. Datorer och program till arbetsledarnas hjälp för att minska pappersarbetet för interndebitering mm -- *En maskinell omrörare till Bräcke storkök är anskaffad för att få bort tunga moment i köksarbetet och därmed förebygga förslitningsskador. Samtidigt så har programvara och datorer anskaffats för att underlätta arbetsledarnas arbetet med internförsäljning av enhetens tjänster.*
6. **Möta förändringar** - Den här insatsen består av flera typer av åtgärder. Den möjliggörs genom att en egen utvecklingsresurs byggs upp, dessutom behöver extern handledningsresurs anlitas. Inom ramen för insatsen prövas också att genom kompetensbreddning för någon grupp öka möjligheten till flexibilitet i arbetsorganisationen -- *Anställda har erhållit utbildning och information. Avtal har träffats med St Lukasstiftelsen som ger de anställda möjlighet att erhålla stödsamtal från psykoterapeut i personligen påfrestande situationer. Avtalet ger också möjlighet för anställda att erhålla handledning mm.*
7. **Information** - Förbättrad interninformation är ytterst väsentlig för arbetsmiljön -- *Informationsstrategin för stiftelsen har utretts och diskuterats inom stiftelsens ledning. Det har bl.a. lett till att arbetet med intern och extern information har gått vidare genom en projektanställd informatör och ett informationsmaterial har tagits fram som ett hjälpmedel för verksamhetschefernas/arbetsledarnas försäljning av vårdagar.*
8. **Personalpolitiskt program** - Ett styrinstrument i det framtida arbetet med arbetsmiljö- och rehabiliteringsfrågor inom stiftelsen skall ett personalpolitiskt program utformas. Arbetet utförs
- med egna resurser inom ekonomi- och personalavdelning samt under samarbetet med företagshälsovården -- *Huvuddelen av arbetet har genomförts för att ta fram ett personal-politiskt program för hela stiftelsen Programmet har skapat referensramar och värderingar som gett arbetsgivare och anställda en gemensam plattform vad gäller personalpolitiken.*
9. **Förebyggande rehabilitering** - Möjligheter till friskvård och förebyggande rehabilitering kan genomföras med motionslokaler och utrustning samt en halv sjukgymnasttjänst -- *En sjukgymnast som utformar träningsprogram, samt planerar och genomför olika friskvårdsaktiviteter mm. har anställts.*
10. **Rehabiliteringsprogram** - Programets syfte är att stimulera /rehabilitera personal med längre sjukfrånvaro -- *Aktiviteter förekommer kontinuerligt för långtidssjukskrivna med hjälp av sjukgymnasten som arbetar fram individuella program. Rehabiliteringsprogrammet har medfört en väsentlig minskning av långtidssjukskrivna.*

Kartläggning av den psykosociala miljön och tidigare uppföljning har utförts av Hedens företagshälsovård..

Den här kartläggningen utgör en uppföljning av tidigare kartläggningar och är samtidigt en utvärdering av senare gjorda insatser. Symptom som klarläggs genom kartläggningen analyseras och åtgärder vidtas --

Kartläggning har skett genom en enkätundersökning som bestått av 3 delar:

- *frågor som behandlat stiftelsen, mätning av förutsättningar som föreligger med avseende på den psykosociala respektive fysiska arbetsmiljön,*
- *mätning av olika aspekter på arbetstillfredsställelse,*
- *engagemang och reaktioner,*

- *Sammanfattningsvis visar kartläggningen att stiftelsen ligger mycket bra till för att uppfylla kraven för en god arbetsmiljö.*

Det stiftelsen bör arbeta vidare med är sammanhållningen inom stiftelsen och att arbeta för ett ökat öppet klimat i relationen mellan arbetsledare och arbetstagare.

Utfall vad gäller sjukfrånvaro

	Start	Mål	Utfall 30/6 1994
Godkända arbets- skador	1	0	0
Kortidsfrånv. dgr	3364	2885	2042
Långtidsfrånv. dgr	8350	6000	3539
Påbörjade Rehab.fall			2st
Rehab. fall åter i arbete			1st

ISSN 1104-6449

Mars 1995