



---

## Bra Tider - Förändringsprojekt som gav förbättrad arbetsmiljö inom sjukhem

---

<b>Arbetsplats:</b>	Kronparkens sjukhem, Gottsunda KDF
<b>Kontaktperson:</b>	Ingrid Persson, tel 018-17 85 37
<b>Arbetslivsfondens handläggare:</b>	Anita Berger, Uppsala län
<b>Skribent:</b>	Ann-Sophie Hansson, tel 0152-177 00
<b>Sammanfattning:</b>	Kronparkens sjukhem i Uppsala har beviljats bidrag ur Arbetslivsfonden till förändringsprojekt som rör arbetsorganisation, rehabilitering samt internkontroll. Projektet som delats upp i ett antal delprojekt har genomförts i olika steg med goda resultat. Man har ökat insikten om vad en god arbetsmiljö innebär, om vikten och nyttan av internkontroll samt ökat personalens delaktighet i utvecklingen av arbetsorganisationen. Sammantaget har de olika åtgärderna bidragit till såväl ökad effektivitet som minskad sjukfrånvaro och ökad trivsel både bland personal och boende.

---

### Syfte och metod för fallstudien

Syftet med denna fallstudie är att sprida kunskaper och erfarenheter om "goda exempel" på förändringsprogram där Arbetslivsfonden, ALF, medverkat. Som underlag för datainsamlingen ligger dels företagets egen dokumentation om projektet, i form av ansökan, del- och slutrapporter, och dels intervjuer och diskussioner med berörda aktörer inom företaget.

Arbetsgivaren har stått för urvalet av intervjupersoner utifrån kriterier att dessa personer skall ha deltagit i förändringsarbetet och arbetsplatsprogrammets genomförande. Intervjufrågorna har rört såväl erfarenheter av genomförandeprocessen som det redovisade resultatet.

### Bakgrund

Kronparkens sjukhem ingår i Boende-Service-Vård inom Gottsunda kommunaldelsförvaltning. Sjukhemmet har 219 vårdplatser fördelade på 10 avdelningar. Dessutom finns arbetsterapi, sjukgymnastik och dagsjukvård. Vårdplatserna säljs till alla 14 kommundelarna inom Uppsala kommun. Alla avdelningarna är i stort sett lika varandra vad avser verksamhet, patient- och personalitet samt arbetsmiljö. Varje avdelning har en avdelningschef som är direkt underställd sjukhemschefen.

Totalt arbetar 350 personer på Kronparkens sjukhem, varav ett 30-tal är män. Landstinget ansvarar för läkarinsatserna.

Verksamheten på Kronparkens sjukhem skall i första hand tillgodose omvårdnads- och sjukvårdsbehovet inom de västra och östra

kommundelarna. Dock utnyttjas endast 10% av vårdplatserna av Gottsunda kommunal, vilket betyder att man säljer de resterande 90% till övriga kommunalar.

Från 94 01 01 övergick Kronparken från en planbudgeterad verksamhet till att bli en resultatenhet. Detta betydde bla att man fick sparkrav på 250 000 per avdelning och år. Varje avdelning skulle själva ansvara för hur man kunde lösa sparandet.

Beträffande arbetsmiljön på Kronparken så präglas den idag av en hög vårdtyngd, både omvårdnadsmässigt och medicinskt. Utvecklingen de senaste åren har gått i riktning mot en allt svårare och mer krävande patientvård. För personalen innebär det många och tunga lyft och vändningar och de lyftar som finns är inte alltid möjliga att använda. Några av patienterna torde sakna insikt om sitt handlande, och har vid ett antal tillfällen utövat våld mot personalen. Vård i livets slutskede är också ofta förekommande, vilket också innebär en psykisk belastning för personalen.

Arbetsiderna inom sjukhemmet var vid tiden för ansökan traditionellt schemabundna med långa arbetspass. Under 1992 påbörjades diskussioner om arbetstider främst inom avdelning 129. Inspiration för denna diskussion fick man från avd 78 vid Akademiska sjukhuset i Uppsala samt från örönkliniken i Uddevalla, där man infört ett nytt arbetstidssystem benämnt "Bra tider". På våren 1993 hade man förankrat idén hos personalen på avdelningen och man beslutade att starta projektet "Bra Tider". Detta spreds vidare till andra avdelningar inom Kronparken, och resulterade i att man från avdelning 128 tog de första kontakterna med Arbetslivsfonden för att undersöka möjligheten till att få bidrag för att kunna driva "Bra Tider" som ett arbetsplatsprojekt. Personalgrupper på övriga avdelningar hade efter diskussioner också kommit fram till att man ville övergå från traditionellt schemabundna arbetstider till att pröva att arbeta med "friare arbetstider". Detta tillsammans med de nya besparingskraven, vilka innebar att man var tvungen att effektivisera arbetet och minska på behovet av timvikarier, var en av anledningarna till att man gjorde ytterligare en ansökan till fonden.

Andra problem var att man hade personal

med förslitningsskador både i ryggar, axlar mm, och som var i behov av rehabiliteringsåtgärder.

Sjukfrånvaron var i genomsnitt omkring 30 dagar per anställd.

#### Ansökan till fonden

Fonden beviljade bidrag med 34 kkr till den första ansökan där syftet var att driva projektet "Bra Tider". Därefter fortsatte diskussionerna med fonden om att genomföra ett helhetsprogram för hela sjukhemmet i syfte att förbättra arbetsmiljön. Detta resulterade i en ansökan för åtgärder som kostnadsberäknades till totalt 1370 kkr, till vilket fonden beviljade bidrag med 578 kkr. Under programmets genomförande tillkom kompletterande ansökningar från Kronparken.

#### **Mål**

Det övergripande målet med de två programmen som fonden beviljat bidrag till var att öka samarbetet mellan arbetsgivare och arbetstagare för att skapa förutsättningar för att arbeta med arbetsmiljöfrågorna. Syftet var att allas erfarenheter och synpunkter skulle tas tillvara i detta arbete. Detta förväntades i sin tur medföra en effektivare organisation samt minskad sjukfrånvaro. Effektivitetsökningen i sin tur skulle leda till att kostnaderna totalt sett minskade, vilket var en förutsättning för att klara besparingskraven.

I målsättningen ingick att behandla frågor kring rehabiliteringsinsatser för långtids-sjukskrivna samt att skapa rutiner för internkontrollen.

Projektet kom att innehålla sju olika delprojekt nämligen:

- \* projekt "Bra Tider",
- \* internkontroll av arbetsmiljön,
- \* rehab/friskvårdsrum,
- \* förbättrad sophantering,
- \* utvecklingsdagar,
- \* massage på avd 124 samt
- \* handledning på Österåsen

#### **Genomförande**

Arbetsplatsprogrammets genomförande har gått relativt lätt genom att initiativet kom från personalen. Sjukhemsledningen har varit positiv till förändringen och stött projektet. Det

var från början en klart uttalad policy från ledningen att endast de avdelningar som ville gå in i projektet "**Bra Tider**" skulle göra det. Detta projekt startade i och med att man på avd 129 inspirerats från andra håll och ville pröva ett nytt arbetstidssystem redan under våren 1993. Därefter genomfördes "Bra Tider" på avd 128 under hösten 1993, efter att man beviljats bidrag från fonden. Ett stort förändringsarbete startade på Kronparkens sjukhem i samband med "Bra Tider". Fem avdelningar samt Österåsen har genomfört projektet, som innebär att en schemagrupp gjort upp ett fyra- eller femveckors schema efter att var och en framfört sina önskemål.

Fyra avdelningar har valt att göra en variant av "Bra Tider", som bättre passar deras verksamhet.

Genomförandeprocessen av projektet har alltså pågått under en två-årsperiod och beroende på avdelningarnas verksamhet, personalsammansättning mm har den tagit olika lång tid.

Efter att man beviljats bidrag till program nummer två startade arbetet med **internkontroll** i början av 1994. Man bildade en arbetsgrupp bestående av fackliga representanter, yrkesföreträdare samt arbetsgivarrepresentanter. De åtgärder som genomförts har varit dels information om innebörden i lagarna för arbetsmiljö och internkontroll, och dels en tvådagars utbildning för arbetsledare och arbetsgrupp. Därefter har de olika avdelningarna inom sjukhemmet gjort en riskanalys samt utarbetat en handlingsplan för sin avdelning. Syftet var att ledningen skulle få ett underlag för en övergripande handlingsplan för hela sjukhemmet.

**Rehab-/friskvårdsrummet** har iordningställt enligt planen. Man har renoverat och utrustat ett rum inom de befintliga lokalerna på Kronparkens sjukhem för att personalen skall få möjlighet till regelbunden träning. Då arbetet på ett sjukhem med patienter med stort omvårdnadsbehov ofta är fysiskt krävande för personalen, är det viktigt att försöka förebygga arbetsrelaterade besvär. Rehab/friskvårdsrummet skall även användas för rehabilitering av personal som behöver träna upp sin fysik efter arbetsskada. Träningen sker efter instruktion av sjukgymnast. Rummet stod klart för användning den 1 juli 1994.

Beträffande **sophantering** har man inte kunnat genomföra de arbetsmiljöförbättrande åtgärderna enligt planen, där syftet var att förändra soprummet. På grund av att man dels inte fått något förslag på ny konstruktion i tid och dels att man nu planerar för källsortering har detta projekt lagts på is. Dock har man försökt lösa problemen genom tillfälliga åtgärder i form av dels förändrade rutiner på avdelningarna, så att personalen hjälps åt att lyfta upp säckarna på vagnen, vilket eliminerar ett lyft per avdelning och dag för sophämtaren. Dels har man fått nya direktiv att inte fylla säckarna till bredden. Dessutom prövar man för närvarande på en avdelning att använda mindre sopsäckar på en ny typ av vagnar.

Genomförandet av **utvecklingsdagarna** har pågått under hela projektiden. De har haft olika uppläggning och innehåll på olika avdelningar. Det har tex gällt "Bra Tider", eller ändrade arbetsscheman, kvalitetssäkringsarbete, genomförande av studiecirkeln "Arbetsglädje och effektivitet" samt genomförande av riskanalys och handlingsplaner för internkontrollen. Parallellt med utvecklingsdagarna har man även genomfört arbetsplatsträffar på de flesta avdelningarna.

Beträffande **ryggmassage** på avdelning 124, så har personalen erbjudits gratis ryggmassage utanför arbetstid under 6 månader. Syftet har varit att förebygga skador, öka välbefinnandet samt minska sjukfrånvaron.

Det sista projektet som genomförts var **konfliktlösning på Österåsen**. På grund av en ansträngande psykosocial arbetsmiljö anlätades kommunhälsans personalkonsulent för att utveckla kompetensen vad gäller samarbetsfrågor och konflikthantering. Fem grupper träffades vid två tillfällen för att lära sig mer om hur man hanterar konflikter och kommunicerar.

Sammanfattningsvis kan man säga att genomförandet av de olika projekten har skett stegvis och det ena projektet har lett till att man sett behov av nya insatser för att nå en totalt sett bättre arbetsmiljö för Kronparkens sjukhem.

Utöver ovan nämnda delprojekt har sju anställda berörts av rehabiliteringsåtgärder inom projektet "Samordnad rehabilitering", som omfattar hela Uppsala kommun. Tre personer har deltagit i en sex veckors

rehabkurs och för fyra personer har man gjort individuella arbetsplatsanpassningar.

## Resultat

Målet med arbetsplatsprogrammet har man i stort sett uppnått enligt slutrapporten. Genom de olika åtgärderna har förändringsarbetet inom Kronparkens sjukhem kunnat genomföras med stor delaktighet och stort engagemang bland de anställda. Synpunkter och erfarenheter har tagits väl tillvara, vilket var en av intentionerna med projektets genomförande. Beträffande målet att öka effektiviteten, så har man märkt en viss minskning i vikariekostnader, även om man inte nått de förväntade effekterna eftersom vårdtyngden å andra sidan har blivit högre.

För de olika delprojekten gäller följande:

**"Bra Tider"-projektet** har genomförts i sin helhet på fem avdelningar samt Österåsen. Övriga fyra avdelningar har arbetat med schemaändringar enligt en modifierad modell. Under projektiden har två oberoende enkäter genomförts för att fånga in synpunkter på om "Bra Tider" gett några förändringar avseende omvårdnad, samarbete och delaktighet. Man efterfrågade också inställningen till "Bra Tider" som arbetstidsmodell.

Resultatet av enkäterna visade i stort att de heltidsanställda känt sig mer delaktiga i projektet, medan de deltidsanställda ansåg sig ha fått för lite information om beslutet att starta förändringen, och att de därför inte känt samma delaktighet. Åsikterna varierade dock mellan avdelningarna, och det visade sig att projektet fungerade bättre på de avdelningar där man haft en planeringsdag före starten. Effekterna av projektets genomförande har värderats som mycket positiva av de flesta, och att "kunna planera och styra sin fritid" sågs som den största vinsten med projektet. De problem som framkom i enkäterna har man idag i stort sett kommit tillrätta med genom de planerings- och utvärderingsdagar som man nu haft inom alla avdelningar.

Sammanfattningsvis kan sägas att projektet "Bra Tider" lyft fram arbetsmiljön på ett positivt sätt samt att samarbetet mellan arbetsgivare och fackförbund stärkts. Vidare har medbestämmandet för personalen ökat, vilket i sin tur inspirerat till ytterligare förändrings- och utvecklingsprojekt.

**Internkontrollarbetet** har resulterat i en handlingsplan för hela sjukhemmet. Underlaget till denna handlingsplan har man fått genom att varje avdelning gjort en riskanalys/handlingsplan. Syftet är att denna skall utvärderas och revideras årligen för att möjliggöra den övergripande planen för Kronparken.

Satsningen på ett **rehab-/friskvårdsrum** har slagit mycket väl ut enligt de intervjuer som gjorts i samband med denna fallrapport. Rummet som stod klart för användning den 1 juli 1994, har redan använts av c:a 40% av de anställda. På frivillig basis har man fått instruktion i styrke- och konditionsträning och engagemanget har varit stort.

**Förbättrad sophantering** har man fått i någon mån, dock inte enligt vad som planerats.. Orsaken var dels för kort tid för att genomföra projektet och dels att man börjat planera för källsortering, vilket lagt det hela på is tills vidare. De förbättringar som genomförts har dock lett till något färre antal lyft för berörd personal genom att man förändrat rutinerna på avdelningarna samt att man minskat på mängden sopor i varje säck.

Resultatet av **utvecklingsdagarna** har bla inneburit: ändrade scheman och rutiner; bättre kommunikation mellan olika personalgrupper; ökad kreativitet och utvecklat samarbete. Genom känslan av ökad delaktighet i avdelningsarbetet har personalen upplevt större arbetsglädje vilket i sin tur lett till positiva återverkningar även för de boende.

**Ryggmassagen** på avd 124, som var ett av delprojekten, utvärderades genom en personalenkät. Resultatet tyder på att mellan 80-90% av personalen på avdelningen anser att massagen varit till nytta och önskar att man får möjlighet att fortsätta. De som gått regelbundet på ryggmassagen är mycket positiva och beskriver ett ökat välbefinnande, minskad stelhet i musklerna samt tror på minskad risk för belastningsskador på sikt.

Det sista delprojektet handlade om **konfliktlösning på Österåsen**. Resultatet gav bla en bättre anda i personalgruppen. Man blev också bättre på att kommunicera med varandra och tyckte att man lärt sig mycket under samtalen.

För sjukfrånvaron redovisas en minskning av korttidsfrånvaron med ungefär 2 dagar/person, medan långtidsfrånvaron ökat

med ca 0.7 dagar/person på grund av planerade operationer för 3 personal. Antalet anmälda arbetsskador ökade på grund av dels mögelskador som lett till allergiproblem, och dels att man fått en ökad vårdtyngd i och med att de boende blivit mer vårdkrävande.

Det totala kostnadsutfallet blev i stort sett som beräknat, dvs ca 1300 kkr, och fondens bidrag ca 600 kkr.

framtida arbetsmiljöarbetet för såväl ledning som personal.

---

ISSN 1104-6449

Juni 1995

### **För framtiden**

I så gott som samtliga av delprojekteten finns idéer om och behov av fortsatta åtgärder. Då det gäller "Bättre Tider", vill personalen som helhet inte gå tillbaka till ett traditionellt arbetstidssystem, utan fortsätta utvecklingen av friare arbetstider. Svårast är dock att klara sjuksköterskornas scheman, så där är man överens om att det behövs utveckling. För internkontrollen kommer arbetet med att revidera riskanalys/-handlingsplan att fortgå. Och vad beträffar rehab/friskvårdsrummet så planerar man för en rehabiliteringsgrupp i studiecirkelform för långtidssjukskriven personal. Åtgärder för att öka effektiviseringen blir också nödvändiga för framtiden.

### **Värdering**

Arbetsplatsprogrammet har enligt såväl ledning som personal nått många av målen, personalen trivs och upplever en bättre arbetsmiljö i och med de genomförda åtgärderna. "Bra Tider" har också inneburit att man ökat sitt kontaktnät med andra sjukvårdsinrättningar som planerar liknande projekt. Man har tagit emot studiebesök och rest runt både inom och utanför kommunen och föreläst om projektet, vilket har ökat engagemanget ytterligare.

Effektivitetsökningen har inte nåtts i önskad omfattning, vilket beror till största delen på den högre vårdtyngden som drabbat Kronparken och som därmed medfört ökade kostnader. Dessutom kan de totala effekterna av "Bra Tider" inte avläsas ännu, men man är övertygade om att vara på rätt väg för att möta framtidens krav på kvalitet och effektivitet.

Sammanfattningsvis kan framhållas att programmet som helhet också har gett värdefulla kunskaper och erfarenheter för det