



## Svårt förändringsarbete på länssjukhus i besparingstider

**Arbetsplats:** Kärnsjukhuset, Landstinget Skaraborg, Skövde

**Kontaktperson:** Ingrid Ponten, tel. 0500-310 00

**Arbetslivsfondens  
handläggare:** Ingvar Karlsson, Skaraborgs län

**Skribent:** Ingemar Svensson

**Sammanfattning:** Arbetsplatsprogrammen på Kärnsjukhuset i Skövde berör ett antal olika områden inom sjukhuset. Man kan konstatera att man kommit mycket långt, inte minst vad det gäller minskning av sjukfrånvaron. Man har också kunnat konstatera hur tillkommande besparingskrav för sjukhuset försvårat och tidvis stoppat upp ett annars positivt förändringsarbete. Det här projektet rör kostavdelning. Där har gjorts stora investeringar för att förbättra den fysiska arbetsmiljön men även avsevärda utbildningsinsatser.

### Bakgrund

Kärnsjukhuset i dagligt tal kallat för KSS är det största sjukhuset i Skaraborgs län med 676 vårdplatser. Det fungerar dels som länssjukhus för Skaraborgs 270 000 invånare, dels som länsdelssjukhus för kommuninnevånarna i Skövde, Gullspång, Mariestad, Töreboda, Karlsborg, Tibro och delvis Skara.

Länssjukvårdens organisation har hela tiden förändrats sedan mitten på 1980-talet.

1988 beslutade Länssjukvårdsnämnden i Skaraborg att samtliga kliniker och basenheter inom länssjukvården skulle utgöra DEA-kliniker (DEA = Decentraliserat Ekonomiskt Ansvar).

Den 1 januari 1991 infördes en decentraliserad organisation med endast beslutsnivåerna: sjukhusdirektör - klinikchef/basenhetschef - arbetsledare.

Från 1993 är sjukhuset indelat i 10 verksamhetsområden där varje område leds av en chefsöverläkare eller motsvarande.

Dessa ingår i sjukhusledningen tillsammans med sjukhusdirektör och chefsläkare.

Det totala antalet anställda vid Kärnsjukhuset var vid utgången av 1993 = 2642 personer fördelat på 423 män (16 procent) och 2219 kvinnor (84 procent).

Sjukfrånvaron vid sjukhuset - beräknat på samtliga anställda - var under 1992 = 16,6 dagar per anställd och år fördelat på korttidsfrånvaro = 5,8 dagar per anställd och år och långtidsfrånvaro = 10,8 dagar per anställd och år. Under åren 1990-92 har den totala sjukfrånvaron minskat med 5,4 dagar per anställd och år.

Antalet anmälda arbetsskador för 1990 och 1992 är 58 respektive 95 stycken. På grund av definitionsmässiga förändringar är det inte relevant att jämföra arbetsskadestatistiken mellan enskilda år.

Från 1991 till 1995 har det inom Kärnsjukhuset genomförts totalt tio arbetsplatsprogram med bidrag ifrån Arbetslivsfonden.

I början av 1990-talet var den fysiska arbetsmiljön i centralköket och i synnerhet de delar som rörde diskfunktionen mycket dålig. Detta hade för övrigt Yrkesinspektionen påtalat redan 1985. Arbetsorganisationen var ineffektiv och behövde utvecklas.

Kostavdelningens personalbudget bestod 1991 av 75 tjänster vilka bemannades av 116 kvinnor och 5 män. Som en följd av de arbetsmiljömässiga problemen var sjukfrånvaron på kostavdelningen (1990 = 27 dagar/anställd och år) mycket högre jämfört med andra enheter inom sjukhuset. Viss del av sjukfrånvaron kan förklaras med att livsmedelshantering i sig ställer särskilda friskhetskrav.

1991 genomfördes den strategiska förändringen att centralisera all diskverksamhet till en plats i stället för att som tidigare bedriva disk på två olika våningsplan. Bidragande till denna förändringsprocess var att man ville skapa ett starkare beslutsunderlag för att göra riktade miljöinvesteringar kring diskfunktionen. Med ny teknik ville man också öka effektiviteten och produktiviteten.

### Mål

En ledningsgrupp för kostavdelningen med representanter från arbetsgivaren, facket och sjukgymnast från Landstingshälsan bildades för att i början av 1992 strukturera och formulera de övergripande målen som skulle ligga till grund för arbetsplatsprogrammet.

Arbetet med att utforma och beskriva programmet i enlighet med Arbetslivsfondens mallar och anvisningar upplevdes som besvärligt men i efterhand har det visat sig vara en nyttig arbetsprocess.

Projektet syftade till att uppnå följande mål:

- \* att fräscha upp människorna som arbetade i systemet
- \* att maximera graden av arbetsrotation,
- \* att öka personalens delaktighet i produktionsresultatet genom att arbeta fram mål för hela kostavdelningen,

\* att ersätta de mest arbetsbelastade och monotona arbetsuppgifterna med ny teknik och därigenom också öka effektiviteten och produktiviteten,

\* att minska sjukfrånvaron med totalt 11,5 dagar/anställd och år fördelat på två dagar korttidsfrånvaron och 9,5 dagar långtidsfrånvaron,

\* att helt eliminera arbetsskadorna. Utfall 1991 = 7 st.

Arbetsgivarens företrädare och de fackliga organisationerna var tidigt överens om målsättningarna i programmet. Däremot kunde man i det här skedet inte överblicka vad som fanns ute på marknaden i fråga om ny teknik och hjälpmedel för att förbättra den fysiska arbetsmiljön. Det fanns ett uppdämt behov och stort intresse av att få göra studiebesök och utvärderingar vid andra liknande verksamheter. Hela personalstyrkan kände detta som sin angelägenhet.

### Genomförande

Den fysiska arbetsmiljön inom kostavdelningen har förbättrats genom investeringar i:

- nya diskmaskiner och tekniska styrmedel,
- nya grytor med blandningsverktyg och omrörare,
- höj- och sänkbara samt tippbara stekbord,
- grönsaksskärare med hydraulik.

Genomförda investeringar har lett till andra arbetsmiljöförbättringar såsom friare ytor och ökad rymd i diskrummet, sänkt tak med nya ljudabsorbenter, ny belysning, ny golvbeläggning samt utrustning för processstyrning av grytor.

Tjänstgöringsscheman är ändrade för att skapa möjlighet till arbetsbyte. Alla anställda kan minst två - de flesta flera - olika arbetsområden. Fyra arbetsgrupper har arbetat med utvecklingsfrågor för sina verksamheter. Ansvar och befogenheter har förts ner i organisationen. Utbildnings- och informationsinsatser i syfte att öka

kompetensen har haft hög prioritet i genomförandeprocessen.

Genomförda investeringar inom diskavdelningen skulle ha genomförts utan bidrag från Arbetslivsfonden. Utan bidrag hade förmodligen inga investeringar gjorts för att lösa de ergonomiska problemen vid kokgrytorna och stekborden. Den egna insatsen i arbetsplatsprogrammet har i allt väsentligt finansierats medelst extra anslag.

De anställda har fungerat som kollektiva eldsjälarna i projektet. Projektgrupperna har arbetat mycket kreativt med idéer och utveckling. Projektet har skapat nyfikenhet och mersmak kring vad ny teknik kan erbjuda. Utveckling av arbetsmiljön inom kostavdelningen kommer att fortsätta när arbetsplatsprogrammet har avslutats.

### Resultat

Genomförda fysiska investeringar i centralköket har lett till att:

- tunga och ensidiga arbeten tagits bort,
- monotona manuella arbeten eliminerats,
- bättre ergonomiskt anpassade arbetsplatser skapats.

Helt nya tjänstgöringsscheman och arbetsordningar har genomförts i diskavdelningen. Arbetsrotation är genomförd inom kostavdelningen.

Sjukfrånvarostatistiken för 1993 visar att sjukfrånvaron inom kostavdelningen minskat med 3 dagar/anställd och år under perioden 1991-1993. Under första halvåret 1994 har sjukfrånvaron börjat öka igen.

Antalet anmälda arbetsskador visar en positiv nedåtgående trend:

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 1990                   | 11 st |
| 1991                   | 7 st  |
| 1992                   | 8 st  |
| 1993                   | 10 st |
| 1994 (första halvåret) | 2 st  |

### Värdering/problem

#### *Arbetsgivarens företrädare:*

Personalen inom kostavdelningen har efter massiva utbildningsinsatser fått ökad kompetens vilket lett till ökat engagemang och förbättrat samarbetsklimat. Nyttan av genomfört arbetsplatsprogram kommer vi förmodligen att se först om 5-6 år och framför allt om 10-15 år. Därför tar vi inte så allvarligt på att sjukfrånvaron har ökat något under 1994.

#### *Fackliga företrädare:*

Vi är mycket positiva till genomförda förändringar inom kostavdelningen. I diskavdelningen har det funnits ett uppdämt behov under en längre tid, ända sedan Yrkesinspektionen påtalade bristerna i mitten av 80-talet. Trots alla investeringar i ny teknik och förbättrad arbetsmiljö i stort så kvarstår stressen!!

### Sammanfattning

Antalet anmälda arbetsskador inom kostavdelningen var för 1994 (första halvåret) = två, vilket är ca 50 procent lägre jämfört med tidigare år. Detta är ett kvitto på att satsningarna i den fysiska arbetsmiljön givit omedelbara resultat. Efter besiktning och utvärdering på platsen kan konstateras att centralköket håller ett mycket högt anläggningsstatus och man har lyckats skapa en mycket god arbetsmiljö och förutsättningar för hög kostnadseffektivitet. Konkurrensutsättning ifrån andra privata kök utgör inget hot!

|   | <i>Före</i> | <i>Minskning</i> | <i>Mål</i> | <i>Verkligt</i> |
|---|-------------|------------------|------------|-----------------|
| <i>Antal arbetsskador</i>                     | 7           |                  | 0          |                 |
| <i>Sjukfrånvarodagar totalt</i>               | 1950        |                  | 1162,5     |                 |
| <i>Sjukfrånvaro/ anställd</i>                 | 26          |                  | 15,5       |                 |
| <i>Därav</i>                                  |             |                  |            |                 |
| <i>Korttidsfrånvaro</i>                       | 10          |                  | 8          |                 |
| <i>Långtidsfrånvaro</i>                       | 16          |                  | 7,5        |                 |
| <i>Antal ersättningsrekr. p.g.a. frånvaro</i> |             |                  |            |                 |
| <i>Rehabiliterade</i>                         |             |                  |            |                 |
| <i>Påbörjade rehabiliteringar</i>             |             |                  |            |                 |
| <i>Kapacitet/ resursutnyttjande</i>           |             |                  |            |                 |
| <i>Ökad produktivitet</i>                     |             |                  |            |                 |
| <i>Omsättning Mkr</i>                         |             |                  |            |                 |

---

**Dnr 48/92**

**ISSN 1104-6449**

**Januari 1995**