



“Var dags arbete”- en metod som gav ökad kompetens för vårdpersonal inom kommun

Arbetsplats:	Enköpings kommun, Vård- och serviceförvaltningen
Kontaktperson:	Lillemor Erixon, tel 0171-61128
Arbetslivsfondens handläggare:	Anita Berger, Uppsala län
Skribent:	Ann-Sophie Hansson, tel 0152-177 00
Sammanfattning:	Vård och serviceförvaltningen inom Enköpings kommun har sökt bidrag ur Arbetslivsfonden till ett arbetsplatsprogram, som syftar till att höja kompetensen för vårdpersonalen och samtidigt ge ökat ansvar och ökade befogenheter för att få såväl en kostnadseffektiv organisation som en mer motiverad och engagerad personal. Resultatet visar i dagsläget på positiva effekter även om man måste se de genomförda åtgärderna i ett längre perspektiv. Rehabiliteringsinsatserna har varit färre än beräknat på grund av oförutsedda orsaker. I och med arbetsplatsprogrammets genomförande har dock en avgörande process startat för ett omfattande förändringsarbete inom vård- och serviceförvaltningen.

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

I vård- och servicenämndens ansvarsområde ingår social hemtjänst, hemsjukvård, arbetsterapi, tekniska hjälpmedel, sjukhem, serviceboende, ålderdomshem, gruppboende samt betalningsansvar för färdigbehandlade patienter inom geriatrik och akutsjukvård. Genom ett särskilt avtal med landstinget i Uppsala län finns också ett ansvar för insatser för psykiskt sjuka.

Under de senaste åren har det fortlöpande skett förändringar inom de olika verksamhetsområdena genom att kommunens ansvar succesivt ökat vad gäller olika sjukvårdsformer.

Den nya förvaltningsorganisationen för vård och service inom Enköpings kommun är uppdelad i 6 distrikt med följande mål:

- * bra boende
- * god omvårdnad
- * bra service
- * kostnadseffektiv organisation
- * decentralisering
- * integration
- * personalutveckling

I arbetsorganisationen är kvinnorna i majoritet, och många med låg utbildning, vilket bla ger dålig självkänsla och hämmar ansvarstagande och delaktighet i arbetet.

Behovet av att få en mer kostnadseffektiv organisation har lett till strävanden att utnyttja persoanresurserna på ett bättre sätt, att utöka ansvar och befogenheter samt att inrätta kvalificerade vårdteam och utvidga distriktet. Därför genomfördes under 1993 en kraftig decentralisering av verksamheten och en minskning av antalet distrikt till 6. Ansvar och befogenheter flyttades ner i organisationen till distriktsnivå och därifrån till hemservicegrupper. Genom att dels sammanföra olika yrkeskategoriers arbetsuppgifter till gemensamma uppgifter och att dels utveckla personalens motivation för den nya organisationsmodellen skulle man få de önskade effekterna. Här, mitt i denna omstrukturering befann man sig vid tiden för ansökan.

Rehabiliteringsbehovet var stort med många långtidssjukskrivningar på i genomsnitt 34 dagar /anställd och år. Korttidsfrånvaron var i genomsnitt 7,5 dagar/anställd och år. Antalet anmälda arbetsskador var 34. Personalomsättningen var dock låg bla beroende på det rådande arbetsmarknadsläget.

För att stärka personalen i deras yrkesroll, för att öka engagemanget och motivationen, samt för att förebygga arbetsskador och minska sjukfrånvaron ville man genomföra ett arbetsplatsprogram där insatser för rehabilitering ingick.

Ansökan till fonden

Utifrån ovan relaterade arbetsituation ville man ta ett helhetsgrepp om arbetsmiljön och genomföra ett arbetsplatsprogram. Efter information från förvaltningschefen om att

Arbetslivsfonden kunde bidra till viss del för åtgärder som man då såg som aktuella inom vård- och serviceförvaltningen påbörjades en diskussion med fonden. Åtgärdsprogrammet formulerades och kostnaderna beräknades till 2919 kkr. Fonden beviljade ett bidrag med 1562 kkr, varav bidrag till rehabiliteringsinsatser utgjorde 375 kkr.

Mål

Det övergripande målet med arbetsplatsprogrammet var att *höja kompetensen och samtidigt ge personalen ökat ansvar och ökade befogenheter*. Genom att ge personalen ökade kunskaper om förvaltningens verksamhet förväntades dessutom ökat självförtroende, bättre samarbetsförmåga samt ökad trivsel. Detta i sin tur skulle ge *minskad sjukfrånvaro, färre arbetsskador och lägre personalomsättning som effekt*. Målet för *rehabiliteringsinsatserna* var dels förebyggande och dels individrelaterade insatser för långtidssjukskrivna.

Genomförande

Arbetsplatsprogrammets huvuddelar består av dels ett omfattande kompetensutvecklingsprogram och dels ett rehabiliteringsprojekt.

Genomförandet av utbildningsprogrammet skedde under ledning av en av förvaltningsledningen utsedd utbildningsgrupp, och pågick under tiden september 1993 - mars 1995 och omfattar följande delar:

* **Breddutbildning**, som genomförts för all hemtjänstpersonal inom kommunen, totalt ca 600 personer. Utbildningen omfattade 8 halvdagsföreläsningar samt en uppföljningsdiskussion. Förutom ett inledande inspirationsseminarium togs ämnen upp som tex det naturliga åldrandet; temadagar om invandrare; psykiska handikapp; äldreglömska; samt seminarium om dödsångest. Syftet med detta projekt var bla att ge impulser till att börja diskussioner om förhållnings- och synsätt för att öka kunskaperna och stärka självförtroendet i de olika yrkesrollerna.

* **Försöksutbildning**, beviljades från början för 3 hemservicegrupper, om totalt 65 personer, i syfte att få igång självstyrande grupper med

respektive distriktschef som arbetsledning. Tre olika personalgrupper utvaldes för projektet, (personal från traditionell hemtjänst, servicehuspersonal samt personal från gammalt ålderdomshem). Utbildningen omfattade en heldag vid fyra tillfällen med ca fyra veckors mellanrum. Målet var att få ett arbetslag som tog gemensamt ansvar för inköp och drift under eget budgetansvar. En gruppsamordnare fördelade ansvaret och avrapporterade till distriktschefen. Tanken är att denna roll sedan skall vara ambullerande, så att alla som vill får möjlighet att utvecklas i sin yrkesroll. Under projektiden beviljades bidrag för fortsatt utbildning för ytterligare 217 vårdbiträden, då detta rymdes inom ramen för det totalt beviljade bidraget för programmet.

* "Var dags arbete", var en utbildning för först ca 170 personer, men som utvidgades efter hand till att omfatta totalt 272 personer. Utbildningen bygger på metoden att lära genom att göra. Genom rörelseövningar tränar man koncentration och kroppsmedvetenhet. Målsättningen är bla att man efter utbildningen skall ha fått en god kroppsmedvetenhet och kunna utföra vardagliga arbetssituationer utifrån ett naturligt rörelsemönster. Vidare att man blir mer medveten om vikten av ett bra samarbete med vårdtagaren liksom om de hjälpmedel som behövs för den enskilde vårdtagaren. Ytterst handlar det om att hitta en metod för att minska belastningsbesvär, sjukfrånvaro och arbetsskador. Rätt använd blir metoden en "personlig skyddsutrustning".

* **Andra utbildningssatsningar**, var dels *en utbildning för kökspersonal* som i första hand gällt föreläsningar om specialkoster, storköksmaskiner och "Inspiration i köket". Dels har också *utbildning för distriktsledning* och utbildning för *vårdplaneringsteam* genomförts inom ramen för projektet. I arbetet med distriktsledningarna användes konsulthjälp, och syftet var bla att man i ledningsgrupperna skulle lära känna varandra bättre, vilket skulle skapa bättre förutsättningar för ledningsgruppsarbetet. Utvecklingen av vårdplaneringsteamerna handlade om att ena yrkesgrupper med olika professioner, för att öka samverkan och skapa ett gemensamt ansvarstagande i respektive vårdteam.

Den andra delen som handlade om **rehabiliteringsprojektet**, omfattade flera steg. En kartläggning av ca 35 långtidssjukskrivna, ca 15 omplacerade och 45 anställda med upprepad korttidsfrånvaro gjordes i syfte att planera och genomföra lämpliga åtgärder för att återfå så många som möjligt i arbete. En projektsekreterare anställdes på 50% för att genomföra en kartläggning av rehabiliteringsbehoven. Efter kartläggningen framkom att det endast var 4 av de långtidssjukskrivna som var aktuella för åtgärder. För de andra personerna var antingen åtgärder redan genomförda, pension hade beviljats eller så återfanns andra orsaker som gjorde att de inte var aktuella för projektet. Av de korttidssjukskrivna var det efter kartläggningen 11 kvar som var aktuella för åtgärder. Även här fanns många olika orsaker till att inte fler kunde delta. I den rehabgrupp som startade i förebyggande syfte fick deltagarna dagligen omväxlande teori och fysiska aktiviteter som t ex styrketräning, vattengymnastik och "Work In". Tillsammans med Försäkringskassan kunde berörda arbetsledare få ökade kunskaper om hur arbetssituationen såg ut för de drabbade. Vidare har man dels utarbetat handlingsplaner för sjukskrivna och dels diskuterat attityder och förhållningssätt för att på ett bättre sätt kunna hantera dem som är i behov av rehabilitering.

Genomförandeprocessen var mycket intensiv, och har tagit mycket av engagemang och tid i anspråk.

Resultat

Som helhet betraktat har arbetsplatsprogrammet gett möjligheter till att genomföra insatser som lett till att en process kommit igång. Många har blivit nyfikna och önskat att få arbeta vidare med olika ämnen. De tydligaste resultaten som kan utläsas i dagsläget är dels projektet "*Var dags arbete*" samt *bredd- och försöks utbildningarna*. Så gott som samtliga deltagare var mycket positiva. Beträffande "Var dags arbete" ansåg deltagarna att den nya metoden att nöta in rörelserna var mycket effektiv. Andra effekter är ökad kroppskänedom samt att man mera tänker på att förebygga skador i armar och axlar. Vidare har ansvarstagandet i grupperna

blivit större genom de olika utbildnings-satsningarna. Man upplever vidare en utveckling av yrkesrollen liksom att de nya kunsköerna lett till ytterligare stimulans att gå vidare med fördjupning på olika sätt.

Många av biträdena som fått utökat ansvar i och med många nya arbetsuppgifter upplever nu den nya situationen som mycket positiv, trots att det från början fanns viss skepsis inför försöket med "chefslösa" arbetsgrupper. Dock är det viktigt att inte glömma bort att det finns vissa personer som fortfarande känner sig osäkra i den nya rollen och som behöver mer tid för omställningen, samt att det också finns de som inte vill ta mer ansvar.

Breddutbildningarna har gett mersmak för många och man har önskat en fortsättning inom respektive distrikt.

Beträffande *rehabiliteringsprojektet* har man inte nått de effekter man räknat med bland annat på grund av att de som planerats för åtgärder av olika anledningar inte har genomfört dem. Endast 4 av de 27 långtidssjukskrivna var efter kartläggningen aktuella för projektet. Av dessa fullföljde endast en person. Någon uppföljning är i skrivande stund inte gjord.

Andra insatser inom ramen för rehab-projektet som bedöms som positiva var dels handlingsprogrammet "*Att bry sig om*" vid korttids- respektive långtidssjukfrånvaro, dels *handlingsplan för rehabiliteringsansvaret* inom vård- och serviceförvaltningen. Ytterligare en vinst med projektet var att distriktscheferna blev mer medvetna om hur den aktuella sjukskrivningsbilden såg ut inom förvaltningen.

Vid utgången av 1994 hade man 45 långtids- och 43 korttidssjukskrivna.

Sammanfattningsvis kan man därför säga att resultaten av arbetsplatsprogrammet har gett såväl en ökad kompetens bland personalen som en ökad medvetenhet om vikten av bra rehabiliteringsrutiner.

För framtiden

De positiva effekterna av det genomförda programmet har lett till planering av kommande åtgärder för att man skall kunna fortsätta processen som just startat. De aktuella åtgärderna är: utbildning för arbetsledare om

rehabiliteringsansvaret; utökning av försöks-utbildningen till att omfatta fler vårdbiträdes-grupper; satsning på att lokalt följa upp breddutbildningarna, där syftet är att varje distriktschef ansvarar för att man gör en uppföljning som relateras till verksamheten inom respektive distrikt; vidare att man i studie-cirkelform bedriver utbildning om etiska frågor för distriktscheferna. Syftet är att få ett underlag för vårdpolicy- och målsättningsarbetet inom förvaltningen.

Värdering

Det finns uppenbarligen en hög ambition att göra mycket för att fortsätta utvecklingen av arbetet inom vård- och serviceförvaltningen inom Enköpings kommun. Många visioner, men där man från ledningens sida också är klar över att det gäller att få personalen med sig i förändringsprocessen.

Med facit på hand ser man att det genomförda programmet hade vunnit på att fördelas ut över en längre tid för att underlätta bearbetningen mellan de olika insatserna. Med den tidsnöd som man befann sig i fick flera delar genomföras parallellt, vilket i viss mån bidragit till att förväntade effekter inte helt kunnat uppnås till dags datum. En helhetsbedömning av arbetsplatsprogrammet är dock att man på ett mycket bra sätt kommit igång med en viktig process inom förvaltningen. En process som nu fortsätter i och med de planerade åtgärderna under resten av året. De åtgärder som genomförts handlar om långsiktiga effekter varför det i skrivande stund inte är möjligt att göra några konkreta bedömningar vad gäller frånvaro, besparingar för organisation respektive samhälle. Erfarenheter från liknande projekt visar dock att kompetenshöjande åtgärder som det här handlat om, ofta ger ökad trivsel, mer engagemang och delaktighet, och därmed minskad frånvaro och färre arbetsskador som resultat. På goda grunder kan man därför anta dessa positiva effekter även för vård- och serviceförvaltningen inom Enköpings kommun efter att arbetsplatsprogrammet i sin helhet genomförts.