Arbetslivsfondens fallrapport
Nr 752

Ökad delaktighet på Södersjukhuset

Arbetsplats: Södersjukhuset, Stockholms läns landsting

Kontaktperson: Maria Bergström, chefskonsult, tel: 08-616 16 73

Arbetslivsfondens handläggare: Johanna Hammarström, Stockholms län

Skribent: Åsa Nyquist

Sammanfattning: På Södersjukhuset i Stockholms läns landsting hade insikten om vikten av ett bra arbetsmiljöarbete vuxit fram. Sjukfrånvaron var hög, liksom personalomsättningen och antalet arbetsskador. Det hade också visat sig att sjukhuset saknade bra system för att nå ut med information om arbetsmiljön till de anställda. Genom en utveckling av organisation och arbetssätt, yrkesinriktad rehabilitering och arbetsmiljöförbättrande åtgärder, har de 5 000 anställda på Södersjukhuset fått en bättre arbetsplats.
Arbetslivsfonden bidrog med 20,9 miljoner kronor till åtgärdsprogrammet och arbetsgivaren satsade drygt 16 miljoner kronor.

Bakgrund

Södersjukhuset är ett akutsjukhus i Stockholm som i början av 90-talet hade ungefär 5 000 anställda. Från och med 1992 sorterar sjukhuset inte längre under Södra Stockholms sjukvårdsområde utan blev självständigt.

Vid den här tidpunkten var både personalomsättningen och sjukfrånvaron hög. Sjukhusledningen vars intresse och medvetenhet om arbetsmiljöfrågor hade ökat, avsåg att förbättra siffrorna vilket också var ett krav från landstingsledningen.

Personalavdelningen fick i uppdrag att tillsammans med de fackliga organisationerna och Landstingshälsan genomföra åtgärder som skulle förbättra arbetsmiljön för de anställda och göra dem mer engagerade och delaktiga i arbetsmiljöfrågor. En god arbetsmiljö sågs som en förutsättning för att de anställda skulle kunna utföra ett bra arbete. Vidare var det viktigt att få till stånd en helhetssyn vad beträffar arbetsmiljön.

En gemensam och av alla accepterad verksamhetsidé, och därmed en identifiering med ett gemensamt mål, skulle öka personalens tillfredsställelse med arbetet. Detta räknade sjukhusledningen skulle i sin tur leda till nöjda patienter.

En rad genomgripande förändringar utarbetades vilka syftade till att göra Södersjukhuset till en bättre arbetsplats för alla anställda sett ur arbetsmiljösynpunkt.

Mål

Det slutliga målet för Södersjukhusets satsningar var att utveckla arbetssätten, arbetsformerna och att uppnå en bättre organisation och ledningstruktur.

Genom att förankra verksamhetsidén hos de anställda räknade Södersjukhuset med att få en välfungerande arbetsplats.

Ambitionerna var även att minska sjukfrånvaron, personalomsättningen och antalet arbetsskador.

Ett annat mål var att öka kunskapen om arbetsmiljöfrågor och informera

om chefers och arbetsledares ansvar vad gäller dessa frågor. Det var också viktigt att öka personalens medvetenhet om arbetsmiljöns betydelse för verksamheten och öka deras engagemang, effektivitet, tillfredsställelse och möjligheter att påverka den egna arbetsmiljön och arbetssituationen.

Genomförande

En stor del av det omfattande arbetsplatsprogrammet genomfördes enligt en tolvstegsmodell vid namn trappan.

Dessförinnan hade en verksamhetsidé, gemensam för alla kliniker på sjukhuset, formulerats. "SÖS är sjukhuset för den vanliga människans vanligaste sjukdomar" blev en paroll som man enades kring. En folder innehållande verksamhetsidén och policy trycktes och delades ut till alla anställda som något att utgå ifrån i det fortsatta förändringsarbetet.

För att förankra verksamhetsidén hos personalen hölls också seminarier där varje arbetsplats samlades för diskussioner. För att klara av en allt hårdare konkurrens är det viktigt att varje anställd vet vad Södersjukhuset står för. Seminarierna syftade även till att öka de anställdas kunskap om vad andra verksamheter på sjukhuset gör.

Denna inledande fas innehöll också patientenkäter för att ta reda på hur kunderna uppfattade Södersjukhuset.

Trappan med de tolv stegen blev den struktur som följdes för att genomföra stora delar av förändringsarbetet.

Efter att ha förankrat utformningen av arbetsplatsprogrammet hos skyddskommitteen och sjukhusledning, anordnades en utbildningsdag som bedrevs basenhetsvis för chefer och arbetsledare. Utbildningen innehöll arbetsmiljölagen, personalekonomi, riktlinjer för rehabilitering och utkast till personalidé. Genom att samla alla arbetsledare på en klinik, vilket sällan görs, inleddes även en process som syftar till att barriärerna över yrkesgränserna bryts.

Nästa steg var en enkät som alla anställda fick besvara. Sammanlagt genererade enkäten ungefär 3 000 svar. Enkäten utformades och sammanställdes av Institutet för psykosocial miljömedicin, IPM.

De frågor som arbetsgruppen framför allt ville få svar på var de anställdas kännedom om Södersjukhusets verksamhetsidé, intern information och förtroendet för den, samarbete, trivsel och andra psykosociala frågor, fysiska belastningar och slutligen de anställdas syn på ledarskapet.

Syftet med enkäten var att ta reda på hur varje anställd såg på sin arbetsmiljö och därmed öka engagemanget.

Vidare fick varje chefsöverläkare utse vilka personer som han eller hon ansåg vara klinikledningen, oavsett om de officiellt tillhörde ledningen eller inte. Dessa personer fick sedan en dags påbyggnadsutbildning i personaltänkande och vilket ansvar som arbetsgivarna har för arbetsmiljön. Resultatet från enkäten diskuterades och dagen avslutades med att varje klinikledning formulerade mål för arbetsmiljöarbetet på den egna basenheten.

Sedan presenterades målen i beredningsgruppen och därefter diskuterade varje avdelning hur den skulle arbeta vidare med klinikens mål.

En konkret handlingsplan för den egna avdelningen gjordes av de anställda och arbetsledningen tillsammans. Att få med de anställda var ett viktigt moment eftersom det då lades en grund för engagemang och delaktighet i arbetsmiljöarbetet.

I de klinikplaner som läggs varje år ska numera arbetsmiljöarbetet ingå, och på så vis bli en integrerad del av verksamheten.

Dessutom hölls föreläsningar i ämnen som stress, alkohol i arbetslivet, personalens reaktioner vid kriser och kvinnors arbetsmiljö.

Det pågår också ett arbete för att få till stånd attitydförändringar vad gäller missbruk. Arbetet ska förhoppningsvis leda till att anställda med missbruk inte längre behöver dölja sitt problem.

För att utveckla chefsrollen och tydliggöra ledarskapet och personalansvaret hos chefer, erbjöds alla chefer en individuell ledarskapsutveckling med en extern konsult. Syftet var att de skulle bli bättre ledare. De chefer som önskat har också erbjudits handledning.

Som en följd av detta arbete har Södersjukhuset även utformat en chefspolicy och ett chefsutvecklingsprogram, som innehåller ett introduktionsprogram för chefer, kurser i ekonomi och ledarskap, ett system med en fadder för varje ny chef och även ett chefsavvecklingsprogram.

Södersjukhuset började också att titta på personalfrågor ur ett ekonomiskt perspektiv. En följd av detta var att man införde personalekonomiskt bokslut, vilket innebär att varje basenhet en gång per år ser över siffrorna för sjukfrånvaro, personalomsättning och arbetsskador. När man har siffror på hur situationen ser ut, är det lättare att sätta in åtgärderna där det behövs.

Nya datorer och program köptes in för ändamålet.

Parallellt med införandet av ett personalekonomiskt system, har ett modernare personalrapporteringssystem utvecklats.

Försörjningsenheterna led vid projektets början av en stor personalomsättning. Extra insatser för försörjningspersonalen skulle minska antalet arbetsskador, sjukfrånvaro och personalomsättning. Personalen har till exempel erbjudits en arbetsmiljödag, genomfört omorganisationer av sin verksamhet och givits utbildningar. De har också erbjudits att genomgå hälsoprofilsbedömningar.

I arbetsplatsprogrammet ingick även rehabilitering av kort- och långtidssjuka.

Totalt har 729 anställda varit aktuella för rehabiliteringsutredningar.

Ett friskvårdsprojekt ingick också i arbetsplatsprogrammet. Syftet var att förebygga skador och ohälsa hos de anställda. Två interna rehabiliteringsresurser inrättades under projektets gång, personalakuten och personalrehabiliteringen. Istället för att köpa externa tjänster var tanken att sjukhusets egna resurser skulle utnyttjas.

Personalakuten består av två sjukgymnaster som behandlade anställda med skador och smärttillstånd. Personalrehab består av arbetsterapeuter och ett biträde och deras uppgift har varit att kartlägga klientens resurser, problem och mål. Målet har varit att successivt hjälpa personen tillbaka till arbetet.

Vidare gjordes knappt tusen hälsoprofiler som ledde till individuellt inriktade åtgärder.

Ett hälsocenter, där bland annat personer från landstingshälsan ingår, har också inrättats.

Södersjukhuset avsåg även att satsa mer på att undersöka den psykiska arbetsmiljön och inte bara den fysiska, vilket görs varje år genom en skyddsrond. Tillsammans med skyddsombuden, rehabiliteringssamordnare och företagshälsovården har riktlinjer tagits fram för hur de psykosociala skyddsronderna ska utformas.

Resultat

Ett av målen med åtgärdsprogrammet var att öka de anställdas engagemang och delaktighet. Genom att informera alla om sjukhusets verksamhetsidé delar nu personal och ledning uppfattning om målet och som en naturlig följd ökar engagemanget.

Enkäten om arbetsmiljön som riktade sig till samtliga anställda har varit ett bra mått på vilken riktning det fortsatta arbetsmiljöarbetet på Södersjukhuset bör ta.

Resultaten av enkätsvaren har i sammanställningen kopplats ihop med verksamhetsidén och med personalidén.

Av svaren går att utläsa att personalen uppfattar Södersjukhuset som en arbetsplats där det råder ett bra samarbete och att det sociala stödet i arbetet fungerar. Däremot anser man att informationskvaliteten kan förbättras, liksom effektiviteten.

Andra frågeställningar som besvarats mestadels positivt är trivsel med arbetsuppgifter, stolt över att

arbeta på Södersjukhuset och positiva känslor inför arbetet. Mobbning förekommer på varje arbetsplats, visar enkätsvaren, och även våld eller hot om våld.

Arbetsbelastningen upplevs som tämligen hög medan de flesta anser att möjligheterna till utveckling är acceptabel.

Kompetensutvecklingen visade sig av många upplevas som otillräcklig.

För att utvärdera effekterna av arbetsplatsprogrammet fick alla beredningsgrupper besvara en enkät. Både representanter för arbetstagarna och för arbetsgivaren fick svara på enkäten som behandlade frågor kopplade till målet med åtgärdsprogrammet. Enkäten rörde sig om hur man uppfattar sjukhusets arbete gällande sjukdagar, arbets-skador, rehabilitering, engagemang och delaktighet, organisationens utvecklingsarbete samt den egna medverkan i arbetsmiljöarbetet.

Resultatet av enkäten visar ett övervägande positivt gensvar på programmet. Arbetsgivarna är generellt sett mer positivt inställda än arbetstagarna.

De flesta, såväl på arbetsgivarsom på arbetstagarsidan, anser att Södersjukhuset verkar för att få till stånd en bättre arbetsmiljö.

Enligt beredningsgrupperna har arbetsplatsprogrammet haft goda effekter och resulterat i delaktighet, engagemang, utveckling och positivt förändringsarbete på arbetsplatserna.

Antalet arbetsskador sjönk från att ha varit 471 1990 till 390 tre år senare. Sjukfrånvaron sjönk också med ungefär fem dagar per anställd och år.

Totalt har 729 personer varit involverade i olika former av rehabiliteringsprojekt och av dem har 187 räknats som långtidssjukskrivna eller frekvent korttidssjukskrivna. Av dessa har hittills 107 återgått till arbetet, 25 har fått sjukbidrag, 23 stycken var fortsatt sjukskrivna vid projektets slut, för 21 personer är rehabiliteringen ännu inte avslutad. Dessutom har några slutat på arbetsplatsen.

Dessutom besökte 542 anställda personalakuten med akuta behov av sjukgymnastik.

Satsningarna på yrkesinriktad rehabilitering fick till följd att Södersjukhuset startade en egen företagshälsovård, SÖS Hälsocenter.

Personalomsättningen har sjunkit från 25,75 procent under 1990 till 13,6 under 1993.

Vad gäller de individuellt förebyggande åtgärderna, framför allt genom hälsoprofilsbedömningar, minskade antalet personer i högriskgruppen medan antalet personer i lågriskgruppen ökade.

För att utvärdera insatserna i "Trappan" besvarades en enkät av 103 personer fördelade på tre olika basenheter.

Resultatet av enkäten har delvis påverkats av ett stort bortfall men det går att utläsa tendenser till en ökad medvetenhet om arbetsmiljö efter åtgärdsprogrammet.

ISSN 1104-6449 **Juni 1995**