



HUS-projektet

2002-2005

Hållbar hälsa och utveckling i Sunne kommun

Innehållsförteckning	Sidan
Inledning – sammanfattning och framtid	3
Ledarutbildningen	6
Arbetsmiljödokument	9
Referensgruppen	11
Sjukhälsotalen	12
Levnadsvanor och upplevd hälsa	15
Arbetsplatsutveckling med handlingsplaner	23
Kommunikation och lärande	25
Tydligare roll- och ansvarsfördelning	31
Ökad tillväxt	35
Forskning	38
Reflektioner	41
 <i>Bilagor</i>	
Handlingsplaner (till kapitlet Arbetsplatsutveckling med handlingsplaner)	
Skiss över hur målbilder definieras (till kapitlet Sjukhälsotal)	

Hållbar hälsa och utveckling i Sunne kommun

Inledning

Vad är det vi har satt igång? Kan Ikea känna sig säker på att fortsätta vara Sveriges attraktivaste arbetsgivare? Sunne kommun har under tiden 1 september 2002 till den 31 december 2005 haft förmånen att arbeta med utveckling för hållbar hälsa i arbetslivet. Projektet har haft fokus på hälsa och utveckling för ledare och medarbetare i Sunne kommun. Det övergripande målet har varit att åstadkomma en tillväxt som innebär att invånarantalet och antal företag/arbetsstillfällen ökar under perioden för projektets genomförande. Dessutom ska de långa sjukskrivningstalen halveras. De metoder och aktiviteter som planerats i projektet har som mål att integrera arbetsmiljö- och rehabiliteringsarbetet i verksamhetsstyrningen.

Målen som vi arbetat med är

- öka tillväxten
- halvera antalet långa sjukskrivningar
- integrera arbetsmiljö- rehabiliterings- och folkhälsoarbetet i verksamhetsstyrningen

Våra utvecklingsområden har varit

- roll- och ansvarsfördelningen samt samverkan mellan förtroendevalda och tjänstemän (chefer och medarbetare)
- ledarskap och medarbetarskap
- lärande organisation
- förebyggande av ohälsa/tidig rehabilitering
- delaktighet och arbetsplatsutveckling

Tillvägagångssätt

Vi har valt att låta många vara med och skriva denna slutrapport – vi har alltså använt den metod som hela HUS-projektet står för - nämligen allas engagemang. Vi vill visa att projektet i allra högsta grad lever vidare – men nu som ett nytt sätt att arbeta.

Hur har vi lyckats? Vilka framgångar har vi haft?

I tio delkapitel beskrivs mer detaljerat de olika områden som vi arbetat med i projektet.

Under första halvåret 2005 har antalet nystartade företag ökat med 55% i förhållande till samma period föregående år. Kommunen har satsat på att ge stöd åt människor med affärsidéer som vill starta eget, vilket har satt fart på tillväxten.

Svenskt näringsliv gör årligen en attitydundersökning samt en ranking bland landets kommuner och i den senaste undersökningen år 2005 rankas Sunne som 22:a av landets 290 kommuner. Kommunen har sedan rankingen 2003 avancerat 32 placeringar! Sunne har därmed det bästa företagsklimatet i Värmland och står mycket väl i konkurrens med övriga Sverige.

Målet att halvera de långa sjukskrivningarna har lyckats! År 2002 var 77 personer långtidssjukskrivna i Sunne kommun. I oktober 2005 har antalet sjunkit till 44 personer. I gruppen 50-60 år gick vi från 23 till 11 personer. I gruppen 60 år och äldre var det från 10 till 5 personer. Antalet personer som har varit **helt friska har ökat från 736 personer till 789!**

En lokal referensgrupp bildades för att arbeta fram ett arbetsmiljödokument som via personalgrupperna sedan gick till kommunfullmäktige för beslut. Roll- och ansvarsfördelning klarades ut och gjordes tydlig i hela organisationen. Dessutom har alla arbetsplatser genomarbetat sin egen handlingsplan för det egna arbetet där arbetsmiljön ingår i utvecklingsarbetet.

Ett omfattande arbete med **kartläggning av hälsoläget** har gjorts bland de kommunanställda. Önskemålet om att få göra hälsoprofiler kom direkt från verksamheterna och arbetsledarna. Sunne kommun erbjöd ca 1200 personer en sådan bedömning. Professor och överläkare Staffan Janson, Karlstads universitet, har fungerat som rådgivare och handledare, främst vad gäller det analytiska arbetet och rapporteringen för detta stora arbete.

Ett resultat som märkts är att det skett en betydande minskning av stressen för båda könen, men särskilt för kvinnorna. Kvinnorna är dock betydligt mer stressande av sin totala livssituation. Detta gäller särskilt kvinnor under femtio år.

Ledarutbildningen inom projektet bedrevs under två år med totalt 23 utbildningstillfällen. Fem huvudområden var processarbete, metodkunskap, organisationsutveckling, förhållningssätt-förståelsebaserat ledarskap, kommunikation och prestationens psykologi och fysiologi. Målet med verksamheten, som hämtar sin teoretiska bakgrund främst från det kognitiva psykologin, respektive prestationspsykologin, är att må bra och prestera väl.

Utbildningen skulle dessutom inspirera till utveckling av det personliga ledarskapet. Individen skulle ges möjlighet, med kommunens mål och ramar i fokus, att förnya och utveckla sitt eget tänkande kring ledarskapsfrågor. Ledarna har fått ytterligare redskap som hjälper redan erfarna och drivna ledare att fortsätta må bra och prestera väl.

En referensgrupp bildades med andra aktörer som finns verksamma utanför kommunen. Gruppen konstaterar att Sunne kommun omnämns som framgångsrik när det gäller att utveckla en sund, säker och utvecklande verksamhet. Framtiden, den resa som har påbörjats, ger en stark grund till fortsatt utveckling och samhällsinflytande i många led där det medskapande får fortsatt och ny betydelse.

Forskarnas bidrag Utvärdering och återkoppling.

Tre forskare från Karlstads universitet har varit verksamma inom projektet; professor Staffan Janson, universitetslektor Stefan Jerkeby samt universitetslektor Jan-Olof Åberg.

Lärande och kommunikation Sunne kommun är en organisation för kontinuerligt lärande. En levande dialog och allas ansvar för en fungerande kommunikation har varit ledord. Sunne kommun vill stärka sin kärna - det vill säga ge kraft och mod åt medarbetarna att växa som människor. Medarbetarnas inflytande över arbetsplatsen har gjorts tydligare.

Framtiden Utvecklingsarbetet i Sunne kommun har bara börjat. Utifrån den grund som HUS-projektet byggt kan Sunne nu jobba vidare. Om vi inte skulle fortsätta på inslagen väg ligger det i farans riktning att många blir djupt besvikna och gnistan slocknar.

Idéer för den fortsatta utvecklingen(fler idéer finns under delkapiteln):

1. Att involvera medborgare och företag i utvecklingsarbetet. Detta för att ta tillvara det sociala kapitalet som finns och arbeta för att fördjupa samhörigheten i kommunen. "Att vilja varandras väl och framgång" skulle kunna vara en devis.
2. En enkät till alla ledare som varit med i utbildningen och där bland annat fråga: Vad har utbildningen gett dig?, Vilka förändringar har det lett till i din ledarroll?, Har din arbetsplats utvecklat nya samverkansformer och arbetsmetoder?, Hur märker dina medarbetare att du har gått ledarskapsutbildning?.
Frågorna bör ställas utifrån vad vi ville uppnå med utbildningen. Genom enkäten får vi ett bra kvitto på resultatet. Detta kan även vara vägledande för de fyra utbildningsdagar som planerats in för 2006.
3. Hälsoprofilstudien fortsätter och görs vartannat år. Under mellanperioden följs **en** grupp resultat upp. Fördjupa studien av hälsoprofilresultatet för att se om det finns ännu fler intressanta rön.
Vi ska omgående göra en folder som går ut till alla medarbetare och som beskriver resultatet av hälsoprofilarbetet och även berättar om syftet med det. I foldern skall det stå när nästa

hälsoprofil ska genomföras och att det kommer en medarbetarenkät under 2006, (se punkt 4).

4. En enkät till alla medarbetare: Exempel på frågor: Hur har du det? Hur mår du? Vad vill du med din framtid? Upplever du ditt arbete som meningsfullt? Viktigt att inspirera medarbetarna till att bli medskapande. Skulle du vilja ha ett annat arbete i kommunen? Svaret på den sistnämnda frågan skulle kunna ge underlag för friska arbetsgivningar.
5. Att intervjua de som lämnat den kommunala anställningen och be dem berätta om sin ”arbetslivsresa” i kommunen vad som varit bra och vad som varit mindre bra. Kan ge viktiga svar eftersom det minskar risken för tillrättalagda svar.
6. Stiftelsen Svensk Industridesign har sökt medel för att arbeta med utveckling både i offentlig och privat verksamhet. I Sunne skulle man kunna göra tre projekt inom området design: ett inom kommunen, ett i privat näringsliv (ett företag som tillverkar) och ett inom vägverket.
7. Redan finns inplanerat fyra ledardagar under 2006 samt en öppen föreläsning för alla anställda om självbilden inom offentlig sektor.
8. Vår egen ledarskapsbok med konkreta ledarskapscase trycks i mars 2006. Alla som deltar i vår konferens om hållbar hälsa och utveckling 24-25 april på Quality Spa & Resort Selma Lagerlöf får boken utan kostnad
9. Lägga tid på konkreta diskussioner i små grupper där ledarnas teoretiska kunskaper får stötas och blötas. Hur ändrar jag mitt ledarskap – hur omsätter jag mina teoretiska kunskaper i min egen vardag? Stärker känslan av gemenskap i organisationen.

Tack

Sunne kommun riktar ett stort tack till VINNOVA som gjort detta viktiga utvecklingsarbete möjligt. Vi vill också tacka utbildningsföretaget edvisor ab med Johan Plate i spetsen samt referensgruppen med forskarna från Karlstads universitet Staffan Janson och Jan-Olof Åberg, Hans Grankvist, Sveriges Kommuner och Landsting, Ulf Nyqvist, Karlstads kommun samt Ingalena Klenell, företagare i Sunne, för stöd och engagemang.

Sunne 2005-12-30

Styrgruppen för HUS-projektet i Sunne kommun

Kjell-Åke Hagström, personalchef och projektledare

Peter Karlsson, kommunchef

Cathrine Larsson, socialchef

Jan-Olof Appel, förvaltningschef bildningsnämnden

Anders Olsson, miljöchef

Anneli Jansson, informatör



Ledarutbildning inom HUS-projektet i Sunne kommun 2004-2005

Bakgrund

Innan HUS-projektet hade edvisor ab verkat som konsulter inom Sunne kommun. Bland annat hade ett utvecklingsprogram om sex träffar kallat ”*Prestation & Känsla*” genomförts. Målgruppen var personer med ledarfunktion inom Sunne kommun. Dessutom hade enstaka utbildningstillfällen arrangerats där enskilda grupper/förvaltningar deltagit. Ett av målen med ledarutbildningen inom ramen för HUS-projektet var att på ett naturligt sätt länka tidigare insatser så att tanke, arbetssätt integreras i den nya utbildningen. edvisor ab är ett företag som specialiserat sig på att bygga positiva prestationsmiljöer inom företag och organisationer. Målet med verksamheten, som hämtar sin teoretiska bakgrund främst från den kognitiva psykologin respektive prestationspsykologin, är att må bra och prestera väl.

Syfte och mål

Utbildningen skulle ta fasta på kommunens önskemål och därtill bygga vidare och fördjupa kunskaperna inom nedan nämnda huvudområden (5 st). Prioriterade huvudområden var: *processarbete, metodkunskap, organisationsutveckling, förhållningssätt – förståelsebaserat ledarskap, kommunikation och prestationens psykologi & fysiologi.*

Utbildningen skulle dessutom inspirera till utveckling av det personliga ledarskapet. Individen skulle ges möjlighet, med kommunens mål och ramar i fokus, att förnya och utveckla sitt eget tänkande kring ledarskapsfrågor. Utbildningen hade även som mål att på ett optimalt sätt kombinera insats med tid så att delarna i programmet upplevs inspirerande och kraftfulla utan att de känns påtvingade och stressande. Det ska finnas tid både för att bearbeta/arbete med upplevd utbildning såväl som att sköta det viktiga löpande ledarskapet. Utbildningen ska underlätta för ledaren att känna sig viktig och nyttig. Utbildningen ska genom sitt pedagogiska upplägg uppmuntra till diskussion och reflektion. Utbildningen ska skapa energi och på så sätt fördjupa kunskapen om människor och människors vilja/möjlighet att prestera. Ledarna ska ges ytterligare redskap som hjälper redan erfarna och drivna ledare att fortsätta må bra och prestera väl. Ledarutbildningen ska stödja ledaren/chefen i hans/hennes arbete med de andra delarna i HUS-projektet.

Metod

Ett seminarium var femte vecka under 24 månader. Uppehåll i juli. Totalt 17 seminarier och 23 utbildningsdagar med start i februari 2004. En dag bestod av sex klocktimmar samt två obligatoriska timmar diskussion/utvärdering/deltagarstyrd reflektion. Några utbildningstillfällen genomfördes i internat. Seminarierna leddes av konsulter från edvisor ab eller i något enstaka fall av inhyrd, extern specialkompetens. Utbildningstillfällena präglades, trots att de leddes av konsulterna, av hög deltagaraktivitet och stort deltagaransvar. Den röda tråden i programmet är gemensamt ansvar, med konsulterna som processmotorer. Seminarierna innehöll alltifrån renodlade föreläsningar till som kortare grupparbeten. Samordnare från eab (Johan Plate) planerade tillsammans med Sunne kommun (Kjell-Åke Hagström) logistiken och tog tillvara trender och följde upp saker under processens gång. Bland annat följdes utbildningstillfällena upp med hjälp av en e-mailetidning kallad ”*HUS-vagnen*” samt med en stafettpinne som vandrade mellan ledarna under utbildningen.

Alla seminarier dokumenterades och skickades ut till deltagarna dagarna efter seminarierna.

Parallellt med utbildningen initierade edvisor ab ett aktivt sökande efter ny kunskap när det gäller ledarskap. Vid varje seminarium gavs utrymme för att diskutera dagsaktuella ledarskaps-case och nya forskningsrön. Programmet i sin helhet såg ut som följer:

Seminarie 1 Kommunikation och förändring

12-13 februari 2 dagar

(Charlotte Alexandersson & Håkan Persson)

Seminarie 2	Kommunikation och förändring <i>(Charlotte Alexandersson & Håkan Persson)</i>	19 mars	1 dag
Seminarie 3	Kommunikation och ledarskap <i>(Lars Åhman)</i>	22 april	1 dag
Seminarie 4	Kommunikation och ledarskap <i>(Lars Åhman)</i>	27 maj	1 dag
Seminarie 5	Mentorskap <i>(Ola Berggren)</i>	8 juni	1 dag
Seminarie 6	Organisationsutveckling – strategiskt arbete <i>(Lars Åhman)</i>	26-27 augusti	2 dagar
Seminarie 7	Media och mediaträning <i>(Kai Sundström)</i>	23 september	1 dag
Seminarie 8	Balansjakten <i>(Anders Plate, Mats Svärdsén, Jonas Källström)</i>	28 oktober	1 dag
Seminarie 9	Balansakten <i>(Anders Plate)</i>	1 december	1 dag
Seminarie 10	Det hållbara hälsoHUSet samt Arbetsmiljöutbildning för chefer/skyddsombud <i>(Anders Plate, Hans Dertell, Hans Granqvist)</i>	27-28 januari	2 dagar
Seminarie 11	Det goda ledarskapet <i>(Lars Åhman)</i>	24 februari	1 dag
Seminarie 12	Kvinnliga och manliga gruppstrukturer <i>(Jörgen Kalmendal)</i>	7 april	1 dag
Seminarie 12	Förhållningssätt – förståelsebaserat ledarskap <i>(Axel Targama)</i>	19-20 maj	2 dagar
Seminarie 13	Att må bra som ledare/medarbetare <i>(Thomas Danielsson, Mats Svärdsén, Kristina Victorin)</i>	16 juni	1 dag
Seminarie 14	Humor på jobbet – en arbetsmiljöfråga <i>(Vardagens Teater; Lovisa Manteus, Erik Dahlqvist)</i>	1 september	1 dag
Seminarie 15	Forskardag- det senaste från vetenskapen kring ledarskap <i>(Lars Lindkvist, Högskolan i Kalmar)</i>	5 okt	1 dag
Seminarie 16	”Leda utan leda”, vi skriver en bok!	11-12 nov.	2 dagar
Seminarie 17	Självförtroende plus Avslut <i>(Johan Plate)</i>	14 december	1 dag

Målgrupp

Ledare inom Sunne kommun. Alla deltagare deltog aktivt i både förberedelser(egna) och genomförande av våra gemensamma seminarier.

Resultat

Utbildningen har fortlöpande utvärderats av forskare från Karlstad universitet som deltagit på de flesta seminarier.(Se separat rapport.)

En bok om ledarskap! Dessutom produceras en bok (*Leda utan leda!*) om ledarskap (utgivning april 2006) som består av praktiska fall, alla med kommunal anknytning, där ledarna i kommunen enligt en gemensam mall skriver om egenupplevda problem/möjligheter inom ledarskap. Boken kommer att utgöra ett viktigt tillskott till ledarskapslitteraturen eftersom det finns få böcker om ”kommunalt ledarskap”.

Framtiden

Ledarskap är något som inte bara går att lära sig intellektuellt. Det är inte bara formellt kopplat till position i organisationen utan i allra högsta grad något som varje enskild individ ansvarar för.

Ledarskap är dessutom färskvara vilket innebär att vi ständigt måste påminna oss själva och varandra om vårt eget personliga ledarskap.

edvisor har under flera år deltagit i liknade ledarskapssatsningar och vet av erfarenhet att det är av största vikt att hålla lärprocessen vid liv. Vi vet dessutom att trots att det stora flertalet chefer i denna typ av program uttrycker sin uppskattning och bekräftar programmets goda effekter så finns det ändå ett antal individer som inte över huvudtaget ändrar sitt vardagliga beteende, sitt ledarskap.

Ledarskap är inte en intellektuell process utan det handlar om agerande! Hur ska HUS-projektet leva vidare i vardagen? Hur skall vi säkerställa att hela Sunne kommuns personalstyrka får ta del av detta framgångskoncept?

Det finns säkerligen ett stort antal svar på dessa frågor. Vi tror att processen kan vidmakthållas på olika sätt, men de förslag som vi ger vet vi, av erfarenhet att de fungerar mycket bra.

Förslag till aktiviteter:

- Grupp-utveckling och personligt ledarskap för medarbetare
- Kunskapsdagar för alla chefer 1-2 ggr / år
- Teambuilding för arbetslag och arbetsenheter
- Coachning av chefer
- Mentorskap internt i organisationen
- Mentala rådgivarkurser – edvisor ab genomför reguljära mentala rådgivarkurser i fyra steg. Dessa är avsedda för mentala coacher/rådgivare som vill utveckla sin förmåga att aktivt stötta teamet, individen, arbetsgruppen i det dagliga arbetet. Treenigheten forskning, utbildning och tillämpning utgör den fond mot vilken begreppet mental rådgivning/coachning projiceras
- Mentorskap – fördjupad ”kurs” där erfarenheter från många års mentorskap diskuteras. Vi lär oss hantverket från grunden till de mest sofistikerade råden och tipsen.
- Mental träning – vi skräddarsyr en kurs där praktisk mental träning står i fokus!
- ”Sunne Academy”
- Kurs i ”Uppdragsorienterat ledarskap” för ledare (processledare, projektledare, samordnare

För edvisor ab:

Johan Plate, Arenavägen 45, 121 27 Stockholm-Globen,

www.edvisor.se

Arbetsmiljödokument

Inledning

I HUS-projektet var ett av målen att arbetsmiljöarbetet skulle integreras i kommunens kontinuerliga verksamhetsutveckling. Det ingick att ta fram och implementera en tydlig roll- och ansvarsfördelning för politiker, chefer och medarbetare. En viktig del i projektet var också att projektet skulle drivas projektinriktat med hög delaktighet från problemägarna det vill säga förtroendevalda, chefer och medarbetare i kommunen. Utifrån det startades under hösten 2003 ett arbete med att ta fram ett arbetsmiljödokument för Sunne kommun.

Syfte

Syftet med arbetsmiljödokumentet är att roll- och ansvarsfördelning blir tydligt i organisationen. Genom en tydlighet kan arbetsgivare och arbetstagare anses ha bättre förutsättningar i arbetet med att identifiera eventuella hinder för att utveckla en bra arbetsmiljö.

I förlängningen ska det leda till att risker i arbetet upptäcks och åtgärdas i tid. Det ska även leda till större ordning och reda i verksamheterna och ge goda arbetsförhållanden som minskar sjukfrånvaron. Eventuella revir- och maktstrider mellan till exempel tjänstemän och politiker ska förhindras liksom mellan olika nivåer i den hierarkiska ordning som finns i organisationen.

Syftet är också att uppgifter i arbetsmiljöarbetet utförs av den eller dem som har de bästa möjligheterna att utföra dem. Det vill säga så nära problemägaren som möjligt.

Metod

I inledningen av arbetet med att ta fram ett arbetsmiljödokument föreslog HUS-projektets styrgrupp att arbetet skulle ske på ett sätt som förankrades i organisationen så att både arbetsgivarsidan och arbetstagarorganisationerna kände sig delaktiga. Meningen och målet var att alla medarbetare i organisationen skulle känna att dokumentet ägdes av dem.

För att komma vidare i det arbetet fick kommunens personalchef uppdraget att leda en lokal referensgrupp som skulle ta fram ett förslag till arbetsmiljödokument för Sunne kommun.

Sammansättningen av gruppen föreslogs på ett möte där representanter för de största personalorganisationerna fanns representerade.

Urvalet gjordes med sikte på en bred förankring.

Gruppens sammansättning utgjordes således av representanter från ett tvärsnitt av kommunens beslutsnivåer och personalorganisationer. Sammanlagt 10 personer.

Förtroendevald	1 repr
Personalchef	1
Förvaltningschef	1
Enhetschef	1
Rektor	1
Medarbetarnivå	1
SKTF arbetsmiljöansvarig	1
SKAF	1
Läraryrket skyddsombud	1
SSR	1

Gruppens arbete bestod inledningsvis i att försöka förtydliga för varann vad man visste om systematiskt arbetsmiljöarbete och vad man ansåg som viktigt för att klara ut vem som har ansvar för vad.

Ett förslag till hur strukturen i ett dokument skulle kunna se ut presenterades efter något inledande möte av gruppens ordförande, som ett exempel och att ha något att utgå från i det fortsatta arbetet.

Den lokala referensgruppen samlades cirka en gång per månad från hösten 2003 till februari 2004 för gemensamma möten, mellan dessa möten var uppdraget att återkoppla de förslag och de diskussioner som förts i styrgruppen till den grupp man representerade. Gruppens arbete med att hitta lösningar på hur man kunde förtydliga arbetet med arbetsmiljöansvaret gav resultat efter varje möte, förslagen samlades in under mötet och efter redigering skickades de ut till deltagarna. På detta sätt formades dokumentet över tid där de som satt som representanter i gruppen hela tiden var ansvariga för att deras idéer och förslag till förändringar beaktades. Arbets sättet/metoden att använda den lokala referensgruppen som en arbetande grupp med hemuppgifter där man tillvaratog de egna erfarenheterna bidrog till att gruppens arbete inte fastnade i allt för många detaljdiskussioner.

För att utmana och samtidigt försöka stärka utvecklingsarbetet med arbetsmiljödokumentet anordnades parallellt med den lokala referensgruppens arbete **en utbildningsdag för alla skyddsombud och arbetsledare i kommunen**. Utbildningsdagen innehöll arbete med konsekvensanalys och vem som gör den samt vilka våra olika roller är och hur vi kopplar samman arbetet med hållbar hälsa och utveckling i Sunne med systematiskt arbetsmiljöarbete.

Blandningen med att varva eget arbete i den lokala referensgruppen med erfarenheter och utbildning för en större gruppering, som är direkt berörda av att dokumentet upprättas, sågs som ett viktigt incitament i processen med få dokumentet känt och etablerat i det vardagliga arbetet.

Resultat

Arbetet som den lokala styrgruppen resulterade i dokumentet *Riktlinjer för arbetsmiljöansvaret i Sunne kommun*. Riktlinjerna beskriver arbetsmiljökraven i lag och föreskrifter samt chefernas och medarbetarnas arbetsmiljöansvar i Sunne kommun.

Innehållet i dokumentet pekar också på vilka utgångspunkterna man tar för reglerna om systematiskt arbetsmiljöarbete och beskriver dem.

Roll- och ansvarsfördelning utgör en stor del av dokumentet och påvisar både rättigheter och skyldigheter.

Riktlinjerna antogs av Sunne kommunfullmäktige 2004-03-29.

Arbetsmiljödokumentet ligger på kommunens intranät som ska vara tillgängligt för alla medarbetare. Dokumentet har presenterats på arbetsplatsträffar och ska vara känt bland medarbetarna.

En förenklad version som kort ger en sammanfattande beskrivning av Sunne kommuns arbetsmiljöarbete togs fram och spreds i hela organisationen för att påminna och göra informationen lättillgänglig.

Fram till och med juni 2005 hade varje arbetsplats arbetat fram en egen handlingsplan för arbetsmiljöarbetet.

Litteratur referenser. AFS 2001:1 (ändringar införda tom 2003-07-18) Systematiskt arbetsmiljöarbete Arbetsmiljöverket

Referensgruppen

Det utmärkande för referensgruppens arbete och möten har varit alla deltagares stora öppenhet och vilja att dela med sig av sina kunskaper. Sannolikt är detta även den anda som präglat hela HUS-projektet. Programmet har haft en tydlig målsättning och prestigelösa arbetsformer, vilket är grunden för ett lyckat resultat. Samtidigt har det funnits en stor respekt för kunskaper och erfarenhet.

Gruppen har behandlat en rad olika områden, men betonat vikten av att det i respektive nämnds styrelse genomförs en tydlig uppdragsdialog. Genom uppdragsdialogen kan både chefer och medarbetare se vilka prestationer och vilka förutsättningar som behövs i ett uppdrag. Ledningsgruppen har förvaltat dessa samtal väl och arbetar med att utveckla uppdragsdialogen. Även här kan alltså Sunne ses som en framsynt kommun. Ledningen är inne på att lämna regelkulturen det vill säga att med budget, avtal, rutiner och kontroll styra verksamheten. De vill i stället förordna en förståelsekultur där nyckelbegrepp är reflekterande samtal, lärande, gränsöverskridande, självplanerande arbetslag, ekonomi, förståelse, tillit, relationer och trivsel. Detta kommer även till uttryck i kommunens riktlinjer för arbetsmiljöansvaret i avsnittet om reellt inflytande(03.12.16):

”Kommunledningen betonar ofta vikten av att förankra beslut och ser denna process som en förutsättning för att beslut ska bli accepterade och senare verkställda. Ett aktivt deltagande och ett reellt inflytande i utvecklingsarbetet innebär i praktiken något mer. Detta innebär att ledningen på ett tydligt sätt redovisar förutsättningarna för en planerad förändring och sedan *i aktiv handling visar att medarbetarnas erfarenheter, kunskaper och idéer tas tillvara och beaktas i beslutsprocessen. Såväl alla processer inklusive budgetprocessen.*” (min kursivering).

Här uttrycker kommunfullmäktige tydligt vikten av medarbetarnas inflytande. Jag brukar uttrycka detsamma som ”att genom samverkan leda och utveckla verksamheten”.

I olika sammanhang omnämns kommunen som framgångsrik när det gäller att utveckla en sund, säker och utvecklande verksamhet. Jag har kunnat beskriva med *vad, varför* och *hur* kommunen bedrivit sitt utvecklingsarbete. Som jag ser det har **arbetet bedrivits enligt en så kallad lärandestrategi**. Denna strategi kan inte omformas till en metod och överföras i programmatisk form till andra verksamheter. Däremot kan Sunnes strategi mer än väl fungera som inspirationskälla för andra som vill starta ett utvecklingsarbete med samma syfte som Sunne.

Framtiden, den resa som har påbörjats, ger en stark grund till fortsatt utveckling och samhällsinflytande i många led. Där det medskapande får fortsatt och ny betydelse vilket kan fördjupa och ”möjliggöra” en hoppfull framtid.

Vid tangentbordet

Hans Granqvist

Arbetslivssektionen

Sveriges Kommuner och Landsting

Sjukhälsotalen

Allmän bakgrund

Ökningen av antalet långtidssjukskrivna i landet och så även inom Sunne kommuns förvaltningar var och är ett gigantiskt problem. Det är den stressrelaterade ohälsan som ökar mest. Samtidigt pekar de demografiska förhållandena i samhället på att vi får en uttalad brist på arbetskraft inom något årtionde, vilket torde rendera minskad kvalitet inom offentlig sektor samtidigt som basen för hållbar tillväxt i näringslivet hotas.

En stor betydelse för hållbar hälsa och utveckling är arbetsuppgifter, organisation, ledarskap, arbetsmiljö, samverkan och inflytande.

Syfte

Inom projektet har huvudsyftet varit att minska de anställdas ohälsa i Sunne kommun, detta mätt i antalet sjukskrivningsdagar. Att öka medarbetarnas arbetsmotivation och engagemang i arbetet, det vill säga förbättra medarbetarnas psykiska hälsa och livskvalitet.

Metod

De områden som speciellt fokuseras är ledarskapet, delaktighet, samarbete och systematik, förebyggande av hälsa inklusive rehabilitering samt kontinuerligt lärande. Dessa fyra områden bedömdes som de mest angelägna för att garantera en hållbar hälsa och utveckling. En utbildning i beteendevetenskap enligt beprövat koncept togs fram efter genomförd enkät med stöd av Karlstads universitet under mars månad 2003.

Efter genomförd ”kick-off” och ett flertal möten i styrgruppen framkom många önskemål från arbetstagarna att få genomföra hälsoprofiler med samtal. Detta har genomförts för de anställda vid två tillfällen under projektiden. Här har man haft möjlighet att utvärdera flera värden bland annat hur stressen har upplevts och förändrats i organisationerna.

Sunne kommun har under många år haft framtagen sjukfrånvarostatistik över samtliga arbetsplatser. Våra ledare har därmed haft goda möjligheter att följa ohälsan och även det friska på våra arbetsplatser genom åren.

- Långtidssjukskrivna har intervjuats av den nyligen anställda personallotsen.
- Förebyggande sjukpenning har under år 2004 och år 2005 ökat.
- Ökat engagemang på arbetsplatserna har skapats genom arbetsplatsutveckling som genomarbetats på grundval av delarna i den tvååriga ledarutbildningen. Arbetsgrupperna har i dialog tagit fram handlingsplaner för den egna arbetsplatsen.
- Sunne kommun har utarbetat ett nytt sätt att ha uppdragsdialog med företagshälsovården. En uppdragsbeställning har gjorts över vad som egentligen behövs för rehabilitering.

Resultat

Aktuellt resultat vad gäller sjukfrånvaron jämfört med tidigare sjukfrånvarodagar redovisas nedan.

I princip har målet att halvera sjukskrivningarna nåtts.

Även resultat av hur vi arbetar med rehabiliteringsrutiner inklusive metod för intervju har tagits fram som resultat. (se bilagd skiss över hur målbilden definieras i slutet av dokumentet).

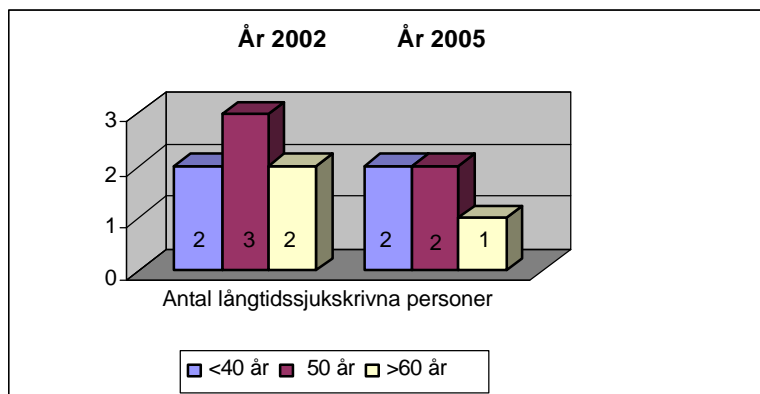
Antalet arbetstagare som varit helt friska under ett år har också ökat.

Under projektiden har en personallots anställts. Syftet här är att än mer kunna stötta våra anställda med framtidsplaneringen. Ett bra stöd även för våra arbetsledare.

Statistik över långtidssjukskrivna:

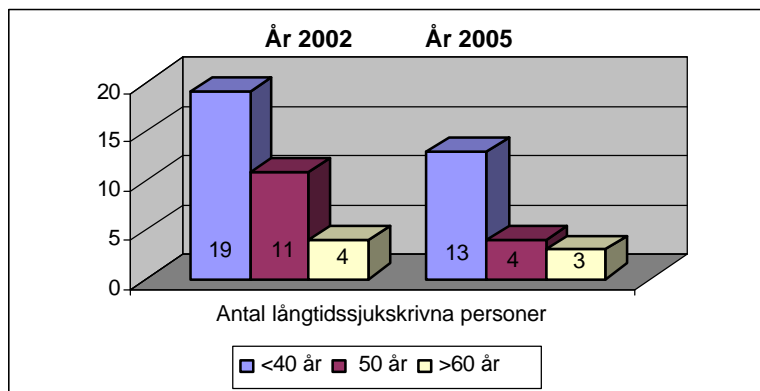
Kommunstyrelsen

	Årsarbetare (långtidssjukskrivna)
År 2002	5,75
År 2005	3,5



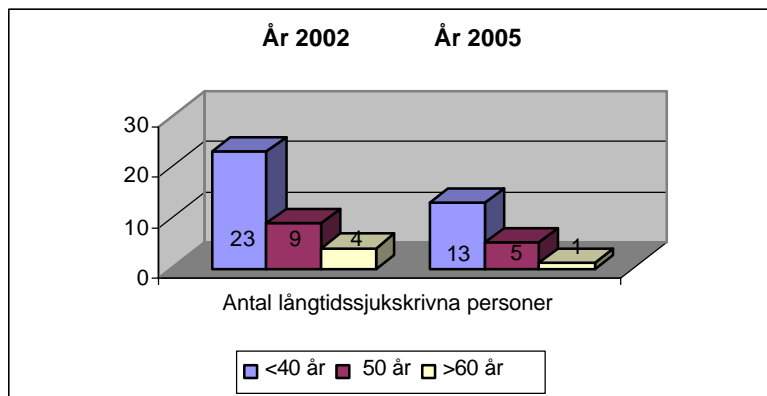
Bildningsnämnden

	Årsarbetare (långtidssjukskrivna)
År 2002	21,8
År 2005	15,2



Socialnämnden

	Årsarbetare (långtidssjukskrivna)
År 2002	26,5
År 2005	11,7



Totala sjukfrånvaron år 2002 var 7,0 och år 2005 (2005-10-31) 6,0 %.

Antalet handlingsplaner utifrån verksamheterna som nu är nedskrivna är 38 stycken (tre exempel finns längst bak i dokumentet).

Antalet besök och uppdrag till företagshälsovården har minskat. Lägre antal förbrukade timmar av läkare och sjuksköterska är ett resultat av HUS-projektet..

Framtiden

Sunne kommun har för avsikt att satsa än mer på sin personal och då är tanken att kunna ha sjukvårdsgaranti för de anställda.

Styrgruppen har flaggat för möjligheten att ta bort sjuklönebegreppet, det vill säga ta bort sjukersättning. Helt enkelt tillit till individ och grupp.

Levnadsvanor och upplevd hälsa hos anställda i Sunne kommun

Sunne kommun har arbetat aktivt med hälsa och friskvård under många år och beslöt att under den aktuella projektperioden (2003-2005) försöka kartlägga hälsoläget bland de kommunanställda. Krav och förväntningar på detta hade kommit direkt från verksamheterna och arbetsledarna bl.a. med önskemål om hälsoprofiler. Då det sedan tidigare finns en friskvårdsorganisation i Sunne som med viss förstärkning kunde klara av detta, erbjöd man samtliga drygt 1200 kommunanställda en sådan hälsobedömning. Förutom friskvårdskonsulenten i Sunne kommun har tre andra testansvariga arbetat i perioder både med de praktiska testerna och med sammanställning och analys av resultaten. Staffan Janson har fungerat som rådgivare och handledare, främst vad gäller det analytiska arbetet och rapportering.

Då det sedan tidigare fanns erfarenhet av att arbeta med hälsoprofilbedömning enligt den så kallade HPB-metoden valdes denna metod. HPB som är framtaget vid friskvården på SAAB i Linköping, vilar på beprövad erfarenhet och beteendevetenskaplig teori. Instrumentet har använts på många ställen i landet och normalvärden finns utarbetade från mycket stora material. Hälsoprofilens frågeformulär består av 21 frågor som täcker fysisk och psykisk hälsa samt levnadsvanor och livsvillkor såsom motion, fritidsvanor, kost, tobak och alkoholkonsumtion, medicinförbrukning, stress och ensamhetskänslor. Samtliga frågor gäller aktuella förhållanden. I samband med hälsoprofilbedömningen gjordes också ett arbetsprov på cykelergometer, skelettmätning och blodtrycksmätning.

Hälsoprofilbedömningarna väckte stort och positivt intresse och gick utan några som helst komplikationer. Efter avslutat test gick friskvårdskonsulenterna igenom resultaten med den som testats och diskuterade om resultaten borde föranleda några förändringar i levnadsvanor eller arbetssituation. I vissa fall föreslogs kontakt med arbetsledare, företagshälsovård eller annan sjukvårdspersonal. Vissa personer har erbjudits så kallad "Ryggympa", en kurs i förändringsarbete kallad "Nycklar till din hälsa" eller en kurs kallad "Finn din form", där deltagarna arbetat med kost och motion för att gå ner i vikt och för att förbättra sin fysiska kapacitet.

Samtliga undersökta tillfrågades innan testen om de gick med på att deras resultat kunde lagras i en databas i kodifierad form för att ge möjligheter till sammanställningar av hälsoprofilbedömningarna. De få som ställde sig negativa (2 personer) har inte ingått i resultatsammanställningen.

Grundrapporten 2004

Resultaten från hälsoprofilundersökningarna av 812 kommunanställda hösten 2003 och våren 2004 har presenterats i en särskild rapport i december 2004 av Carine Wallin och Staffan Janson: *Levnadsvanor och upplevd hälsa hos anställda i Sunne kommun – en grundrapport. Karlstads universitet, december 2004*. Den rapport som föreligger här beskriver i korthet resultaten från de 624 anställda som återkom för ny undersökning efter ett år och vi jämför deras förhållanden 2005 med det som beskrevs i grundrapporten.

I grundrapporten pekade vi på tre resultat av särskild betydelse. För det första var en alltför stor grupp av de anställda kraftigt överviktiga och detta har föranlett kommunen att se över hur man kan öka de anställdas vardagsmotion. För det andra är stressen i arbetslivet ett påtagligt problem, särskilt för kvinnor i de äldre åldrar då de har hemmavarande barn. Detta har föranlett kommunen att se över kvinnornas gemensamma arbets- och livssituation för att se om villkoren för denna grupp kan förbättras. Den pågående ledarskapsutbildningen är naturligtvis en viktig faktor i detta arbete. För det tredje var det ett observandum, att personal som arbetare dels inom vård och omsorg och dels inom kost- och städavdelningen upplevde sitt hälsotillstånd som klart sämre än övrig personal. Utvecklingen av dessa tre förhållanden kommer vi att beskriva närmare nedan.

Uppföljning av kommunanställda ett år efter första hälsoprofilbedömningen

Sjukfrånvaro och arbetslöshet

Enligt Sunne kommuns årsredovisning för år 2003 var sjukfrånvaron 7,2 procent. Under perioden 2005-01-01 till 2005-09-30 hade kommunens anställda en sjukfrånvaro på 6,4 procent varav under det tredje kvartalet 5,9 procent. Det sker således en betydande nedgång i sjukfrånvaron på 1,3 procent vilket är en relativ nedgång med 18 procent. I absoluta tal minskade antalet långtidssjukskrivna bland de anställda i Sunne kommun med 30 personer, vilket är en betydande vinst både ur mänsklig och ur ekonomisk synvinkel. När det gäller långtidssjukskrivningar är nedgången ännu bättre med en halvering av de långtidssjukskrivna mellan 2002 och 2005.

I september månad 2005 var totalt 247 personer öppet arbetslösa i kommunen i åldersgruppen 16-64 år, vilket motsvarar 3,1 procent. Kommunen ligger under genomsnittet i Värmlands län som är 3,4 procent. Kvinnorna i kommunen har lägre arbetslöshet (3,0 %) än männen (3,2 %). Högst arbetslöshet i Värmland finner vi i Munkfors (5,1 %) och lägst arbetslöshet i Eda, Torsby och Säffle med 2,6 procent (www.ams.se). Med beaktande av den relativt låga arbetslösheten i Sunne framstår de sjunkande ohälsotalen som än mer betydelsefulla.

Till uppföljningsundersökningen kom sammanlagt 624 personer av de 830 som ingick i den första undersökningen. I november 2005 hade således 75 procent av de undersökta återkommit. Detta måste bedömas som ett tillfredsställande resultat, särskilt som nära 60 personer slutat sin anställning p.g.a. flytt eller ålderspension. Bortfallet med dessa borträknade blir då inte 25 procent utan endast 18 procent. Eftersom vi inte haft perfekt kontroll över vilka som flyttat och pensionerats har vi jämfört basdata för samtliga 206 som inte återkom för kontroll med de 624 som testats en andra gång. Vi finner då inga väsentliga skillnader i svaren från första undersökningen. Könsfördelningen är väsentligen densamma även om det kommer något färre kvinnor åter (2004: 82 %, 2005: 79 %). Hälsan är något bättre i uppföljningsgruppen (64 %) jämfört med dem som inte kom (60 %). I båda grupperna hade 38 procent måttlig övervikt medan fetma var något mindre i uppföljningsgruppen (15 %) än bland dem som inte kom (17 %). Ingen av de ovanstående skillnaderna är dock statistiskt signifikanta. När det gäller symptom från rygg, nacke och huvud är frekvensen av dessa exakt samma vid båda tillfällena, 23 procent ofta och 11 procent mycket ofta. Allt tyder således på att den grupp som inte kom till uppföljningen inte hade några specifika karakteristika.

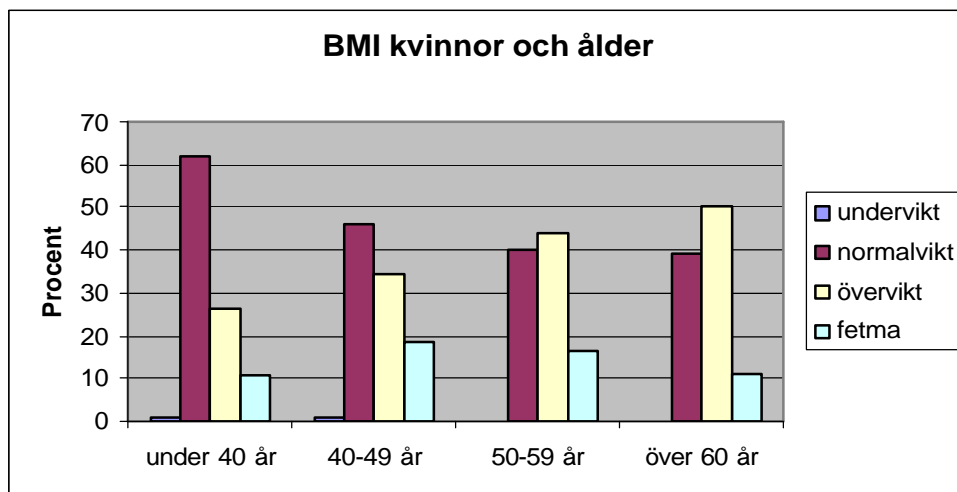
Övervikten hos de anställda

Övervikt och kraftig övervikt (fetma) har beräknats enligt den internationellt vedertagna metoden ”Body Mass Index”, som beskrivs i detalj i grundrapporten på sidan 29. Den är enkelt uttryckt ett relationsmått mellan kroppens vikt och längd. Vid den första undersökningen var 15 % feta och ytterligare 38 % överviktiga. Vid uppföljningen var motsvarande värden 15 % resp. 39 %, dvs. i princip ingen förändring. Andelen feta män hade dock minskat med drygt två procent, men då männen bara utgör en sjättedel av de kommunanställda ger inte detta utslag i den sammanlagda statistiken. Andelen feta kvinnor var samma mellan mätningarna medan andelen överviktiga kvinnor ökat med nära två procent.

Om man ser till enskilda personers viktutveckling så är det fler män (8 %) än kvinnor (4 %) som ökar mycket i vikt (> 5 kilo) under uppföljningsåret, men detta gäller även för de med stor viktsnedgång (> 5 kilo) med 36 % för män och 35 % för kvinnor.

Den aktuella medelvikten är för män 84,5 kilo med ett spann från 56 till 122 kilo. Detta kan jämföras med den av männen önskade medelvikten på 79,9 kilo, här med ett spann från 56 till 103 kilo. För kvinnorna är den aktuella medelvikten 71,1 kilo med ett spann från 47 till 129 kilo jämfört med en önskad medelvikt på 65,5 kilo, med ett spann från 48 till 99 kilo. Både hos männen och hos kvinnorna ligger den önskade medelvikten ungefär 5 kilo under den aktuella, vilket får bedömas som en realistisk syn på en mer ideal vikt.

I båda undersökningarna ses ett tydligt mönster med en ökande andel överviktiga män fram till 60 årsåldern varefter denna andel sjunker. För kvinnorna som initialt har en mindre grupp överviktiga jämfört med männen sker en kontinuerlig ökning av övervikten, vilket kan ses i figur 1 nedan.



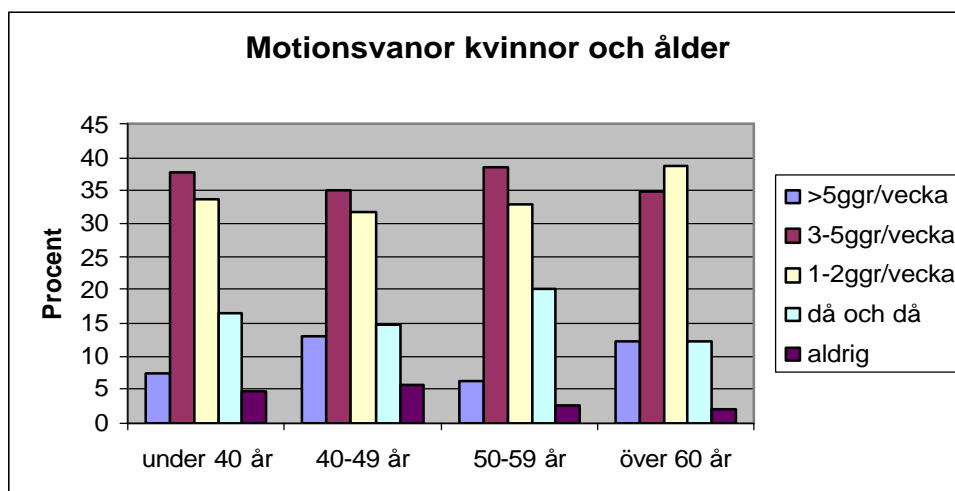
Figur 1. BMI för kommunanställda kvinnor i relation till ålder.

Motionsvanor

För att behålla en normal vikt är både motion och kosthåll viktigt. Ett av de stora problemen är att den absoluta majoriteten av de kommunanställda, 75 procent, åker bil, buss eller tåg till sitt arbete. Här har det dock skett en minskning med några få procent sedan år 2004. Detta beror på att något fler kvinnor cyklar eller promenerar mer än 30 minuter till och från arbetet varje dag. Männen däremot har minskat något på sin aktiva motionstid till och från arbetet.

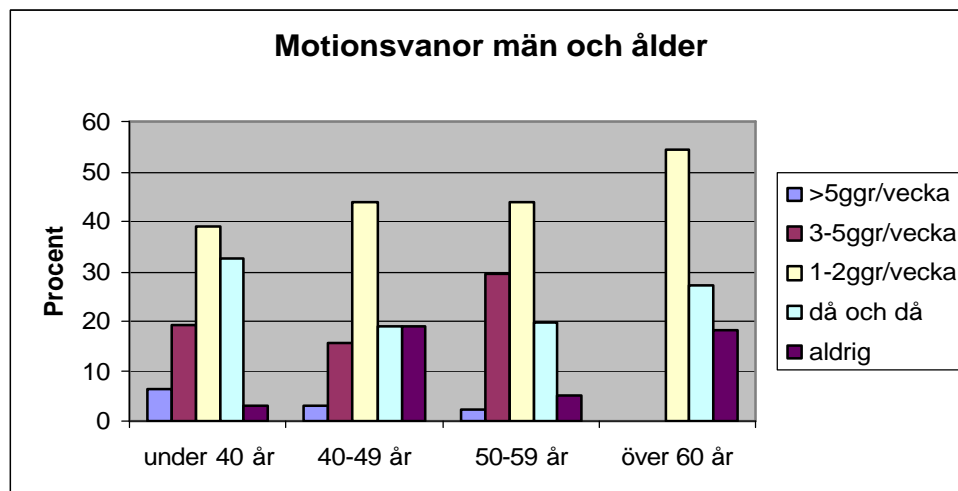
Sättet att färdas till arbetet är väsentligen lika mellan de olika yrkesgrupperna. Inom avdelningarna för teknik respektive fritid & miljö är det inte en enda som anger att de promenerar eller cyklar mer än 30 min per dag till och från arbetet.

Om man ser till dem som avsätter tid för motion tre gånger per vecka eller mer har detta sjunkit för männens del från 27 till 23 procent under det gångna året. För kvinnornas del har denna grupp däremot ökat från 36 till 46 procent. Eftersom kvinnorna är så många fler än männen bland de anställda ökar den totala gruppen som motionerar flitigt från 36 till 42 procent.



Figur 2. Motionsvanor för kvinnor uppdelat efter ålder

Av figur 3 ser vi att antalet personer som motionerar mycket eller ganska mycket är ungefär samma över åren. För männens del ser förhållandena annorlunda ut (figur 4).



Figur 3. Motionsvanor hos män uppdelat efter ålder

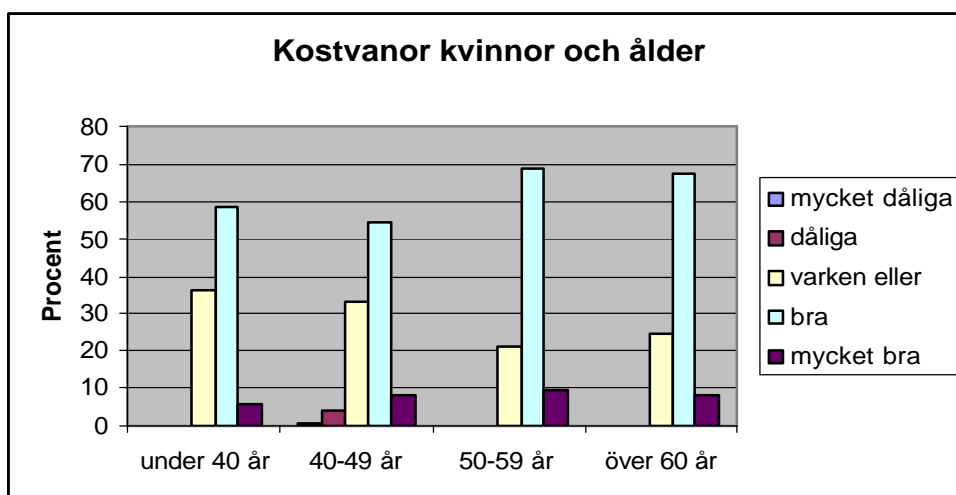
Männen motionerar som mest då de är unga och när de är i övre medelåldern. Män över 60 år motionerar mycket måttligt, vilket framgår av figur 4.

På frågan om fritidsaktiviteter är den största skillnaden att antalet män som sällan utövar någon sådan minskat från 12 till 7 procent. De som är mycket aktiva är ungefär lika många som år 2004 för båda könen. Nu avspeglar ju inte fritidsaktiviteter enbart motion, utan här kan det även gälla andra aktiviteter av mer social karaktär.

Uppföljning av den fysiska aktiviteten på arbetet är överlag hög. Detta gäller särskilt för de inom kost & städ, barnomsorg samt vård & omsorg där detta sker i nästan 90 procent. För administrativ personal är detta sämre (20 %) liksom för chefer (33 %). Kost & städ är också det fysiskt mest ansträngande arbetet (50 %), följt av teknisk personal (39 %) samt vård & omsorg (38 %).

Kostvanor

Både män och kvinnor anger att de förbättrat sina kostvanor mellan undersökningarna. Goda eller mycket goda kostvanor angavs av män i 52 procent år 2004 och i 58 procent ett år senare. Motsvarande förhållanden för kvinnor var 61 resp. 69 procent. Eftersom både män och kvinnor anger ungefär samma förbättring, är det fortfarande så att det är 10 procent fler kvinnor som anger ett bättre kosthåll än männen. För männens del är kostvanorna något bättre hos de allra äldsta jämfört med övriga. För kvinnornas del kommer förbättringen av kostvanorna vid femtioårsåldern, vilket kan utläsas av figur 5.

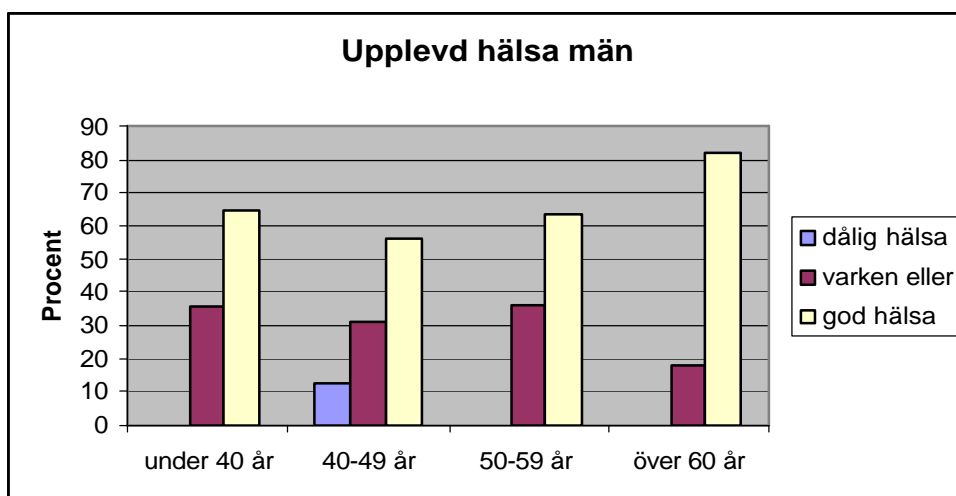


Figur 4. Kostvanor hos kvinnor fördelat efter ålder.

Upplevd hälsa

Det är fler som upplever god hälsa vid uppföljningsundersökningen. För män är andelen samma vid båda undersökningarna, men andelen kvinnor ökar med fem procent till 67 procent. Andelen kvinnor som upplevde god hälsa var något lägre vid första undersökningen, men är vid uppföljningen nästan fyra procent högre.

Bland männen är det bara de mellan 40-49 år som anger att de har en dålig hälsa (12 %), medan detta inte ses i någon annan åldersgrupp, se figur 2 nedan.



Figur 5. Upplevd hälsa hos män uppdelat på åldersgrupper

Kvinnornas hälsoutveckling följer i stort samma mönster med en nedgång av gruppen med god hälsa i yngre medelåldern, följt av en uppgång efter femtioårsåldern. Den stora skillnaden är annars att det hela tiden finns en grupp kvinnor, omkring fem procent, som anger en dålig hälsa oavsett ålder.

Den totala förbättringen i god hälsa är således 4-5 procent för alla yrkesgrupperna tillsammans. Det är bara inom teknikavdelningen som hälsan minskat med några procent, men detta är en relativt liten grupp så osäkerheten är stor. Det innebär att om bara några få personer mår sämre, så påverkar det gruppens resultat. Den största förbättringen, plus 10 procent, ses också i en relativt liten grupp – fritid & miljö. Den minsta förbättringen ses inom barnomsorgen, plus två procent, medan övriga ligger mellan 4 – 6 procent förbättring.

De grupper som hade den sämsta hälsan i första undersökningen, vård & omsorg samt, kost & städ har fortfarande den positionen med 59 resp. 62 procents god hälsa. Detta kan jämföras med chefer och personal inom administration där 77 procent uppger god hälsa – en skillnad på 18 procent gentemot personalen inom vård & omsorg.

Symtom och medicinförbrukning

Något av symtomen med smärtor från rygg eller nacke, huvudvärk eller sömnbesvär upplevs av de allra flesta åtminstone då och då. Symtom ofta eller mycket ofta är vanligare hos kvinnor (36 %) än hos män (30 %). Det är bara de äldre männen som anger att de har mer symtom (45 %). De yngsta kvinnorna har i själva verket något mindre symtomatologi än männen, men från fyrtioårsåldern anger ungefär 40 procent något symtom ofta eller mycket ofta. Jämfört med undersökningen 2003-2004 är frekvensen angivna symtom väsentligen oförändrad både för män och för kvinnor.

Sjukdomar

När det gäller sjukdomar som astma och diabetes har inga förändringar skett på ett år. Detta var inte heller att vänta på så kort tid. Ungefär 2 procent av både männen och kvinnorna anger diabetes, 8 procent av männen astma och 6 procent för kvinnorna.

Arton procent angav förhöjt blodtryck i första undersökningen och 15 procent vid uppföljningen. Blodtrycksförhöjningen startar redan i fyrtioårsåldern, men den markanta ökningen kommer efter femtio. Det är framför allt hos kvinnorna som man ser höga blodtryck som inte verkar väl reglerade. Detta kan möjligen vara ett utslag av att det är fler kvinnor med i undersökningen, men det skulle kunna vara ett utslag av att blodtryckskontrollerna för kvinnor är sämre än för männen.

Medicinförbrukning är också väsentligen densamma i de båda undersökningarna. Nästan hälften av männen och drygt en fjärdedel av kvinnorna anger att de aldrig använder mediciner. Ungefär en av fem använder mediciner ofta eller mycket ofta – väsentligen lika mellan män och kvinnor. Den högre konsumtionen hos kvinnorna ligger i det mer sporadiska användandet.

För både män och kvinnor sker en successiv ökning med åldern för dem som använder medicin ofta eller mycket ofta. I medelåldern är kvinnorna mer regelbundna medicinförbrukare än männen, men denna könsskillnad försvinner bland de äldsta. Medan kvinnorna i denna ålder är mer jämnt fördelade över alla förbrukningsgrupper tycks männen vara mer polariserade. Antingen är de äldre männen storkonsumenter eller så använder de inte alls några mediciner.

Stress

När det gäller stress så anger kvinnor i alla åldersgrupper detta i högre utsträckning än männen, både vad gäller arbetsliv och livssituation i stort. Stress i livssituationen har minskat från nio till sju procent för männen mellan de två undersökningarna och från 17 till 12 procent för kvinnorna. För kvinnornas del är detta en betydande relativ minskning med 30 procent.

Stressen i arbetslivet har minskat från 26 till 21 procent. Männen är som mest stressade av arbetet före 40 och mellan 50-59 år (drygt 20 %), medan detta bara gäller för tio procent av dem som är över 60 år. Kvinnorna har en generellt något högre stressnivå, som ligger ganska stabilt genom åren. Hos kvinnorna ser man inte den tydliga sänkningen i stressnivå som finns hos de äldre männen.

Det är bara en fjärdedel av personal som sällan eller aldrig känner sig stressade. De som upplever minst stress (ungefär hälften av arbetsstyrkan) arbetar antingen inom administration, fritid och miljö eller på den tekniska avdelningen. Mest stress på arbetet upplever chefer (82 %), personal i barnomsorgen (80 %) följt av skola (76 %) samt vård och omsorg (75 %). Om man istället ser till vilka som upplever frekvent stress ligger skola och barnomsorg i topp med 26 resp. 24 procent följt av tekniska avdelningen och barnomsorgen, båda 19 procent, och administration (18 %). Chefspersoner har således den största totala stressbelastningen, men här förefaller det mest handla om stresstoppar då

och då. Personal inom skola samt barn och omsorgsverksamhet däremot tycks vara utsatta för en mer frekvent stress.

Sammanfattningsvis kan man säga att det skett en betydande minskning av stressen för båda könen, men särskilt för kvinnorna under det gångna året. Kvinnor och män anger vid uppföljningen relativt lika stressnivå i arbetet, men kvinnorna är fortfarande betydligt mer stressade av sin totala livssituation. Detta gäller särskilt kvinnor under femtio år.

Ensamhet

Det är bara några få procent som upplever ensamhet i livet, något vanligare bland män än bland kvinnor. Ensamheten upplevs som mest uttalad för både män och kvinnor i medelåldern, inte bland de äldsta som man kanske skulle ha trott. Samma gäller för ensamhetskänslor på arbetet. Det är små skillnader mellan yrkesgrupperna. Bland chefer, administrativ personal, kost & städ samt teknik finns det ingen som anger ensamhetskänslor på arbetet. Däremot finns dessa känslor hos några procent inom fritid & miljö, inom skola samt vård & omsorg.

Tobaksvanor

Liksom tidigare röker en femtedel av de kommunanställda. Bland männen är det de äldre som röker mest. Om man bortser från dem som bara röker vid enstaka tillfällen är de övriga rökarna över 60 år ungefär 25 procent. Bland männen under 40 år är det däremot bara någon enstaka rökare. För kvinnornas del ser bilden något annorlunda ut med 15-20 procent rökare oavsett ålder. Här finns således ingen minskande trend bland de unga.

Männen röker visserligen mindre än kvinnorna, men snusar desto mer. Var fjärde man snusar medan bara var trettionde kvinna gör detta. För männens del finns en sjunkande trend med åldern där nästan 40 procent av de yngsta snusar, medan detta är under tio procent hos de äldsta och bland dem är snusningen också mer sporadisk. För kvinnornas del är det i stort sett bara de under 40 år som snusar – i ungefär 10 procent och få snusar mycket.

Alkoholvanor

Alkoholvanorna är väsentligen oförändrade sedan första undersökningen. Det är ungefär fem procent av männen och en procent av kvinnorna som anger att de dricker alkohol ofta. Ungefär 10 procent av både männen och kvinnorna avstår helt från alkohol.

Dryckesvanorna skiljer sig åt mellan män och kvinnor. De yngsta och de äldsta männen dricker mest medan konsumtionen i medelåldern är lägre. Yngre och medelålders kvinnor dricker ungefär lika mycket, varefter konsumtionen blir lägre med stigande ålder.

Konklusion

- Av alla kommunanställda har cirka 70 procent deltagit i en hälsoprofilbedömning och av dessa har 75 procent återkommit för kontroll ett år senare. Bortfallsgruppen var i allt väsentligt lika den grupp som bedömdes två gånger.
- Kvinnor angav en generellt förbättrad hälsa mellan undersökningstillfällena, men inte männen. Trots den korta uppföljningstiden på drygt ett år kan man se att det också finns en större generell förändringsbenägenhet vad gäller livsstil hos kvinnor än hos män.
- Symtom med värk från nacke och hals, huvudvärk och sömnsvårigheter är väsentligen lika mellan undersökningstillfällena. Ett observandum är att det bara är kvinnor som har blodtrycksförhöjningar över 160 mm Hg. Detta kan tyda på att kvinnor av någon anledning har sin blodtrycksmedicinering sämre inställd än männen och detta bör följas upp.
- Kvinnor röker i 15-20 procent oavsett ålder. Yngre kvinnor minskar således inte på sin konsumtion utan följer det mönster som är vanligt i övriga Värmland och Sverige i stort

- Männerna röker i mycket liten utsträckning, men nära 40 procent av de yngre männen snusar. Det totala tobaksberoendet är således betydligt större hos männen. På senare tid har det kommit alltfler larmrapporter om snusets långsiktiga biverkningar. Detta gäller bl.a. förhöjt blodtryck, cancer i läppar och munhåla samt cancer i bukspottskörteln. Skälen att propagera även mot snusanvändande blir således allt starkare.
- En mindre grupp av männen är frekventa alkoholanvändare, men knappast några av kvinnorna.
- Femton procent av de anställda var kraftigt överviktiga. Det sker ingen förbättring under året, men detta var knappast att vänta med de erfarenheter man har av kollektiv behandling av fetma sedan tidigare.
- Däremot har kvinnorna ökat sin fysiska aktivitet och båda könen har förbättrat sina kostvanor. På sikt bör detta vara väsentligt för folkhälsan och bör efterhand också ge upphov till viktreduktion.
- Personalens arbetsbelastning och deras fysiska aktivitet följs överlag väl upp på de olika arbetsplatserna.
- De kommunanställda i Sunne är något mer överviktiga än folk i länet i stort och klart mer än för folk i Karlstadsområdet. Sunne delar detta problem med flera andra likartade medelstora landsortskommuner, där de allra flesta anställda använder tåg buss eller bil till arbetet. Sunne bör fortsätta sina strukturella förändringar med cykelvägsbyggen etc. för att ge större möjligheter till spontan motion, inte minst till och från arbetet.
- Ett av de mest glädjande resultaten är den minskade stressen i arbetet och totalt i livssituationen, särskilt bland medelsålders kvinnor. Förhoppningsvis är detta ett utslag av förbättrad administration och personalledning. Vi vet från andra undersökningarna, bl.a. från befolkningsundersökningarna av Värmlänningarnas hälsa, att kvinnor i medelåldern är en vulnerabel grupp. Detta beror på att de ofta har dubbla bördor med både hemarbete och lönearbete.

Vid pennan

*Staffan Janson, Professor, Överläkare Landstinget i Värmland
och Karlstads universitet
Pontus Folkesson, friskvårdskonsulent, Karlstad*

Arbetsplatsutveckling - handlingsplaner

Förord

Utveckling av verksamheter och arbetsplatser kräver att alla drar åt samma håll. Alla medarbetare måste förstå och känna sig delaktiga i uppdrag och målbeskrivningar och kunna koppla det till sin egen roll.

Arbetet med handlingsplanerna bygger i hög grad på förståelse för uppdraget och delaktighet. Medarbetarna har lämnat förslag som diskuterats och legat till grund för en gemensam handlingsplan som medarbetare och arbetsledning står bakom.

Inledning

Den ledarskapsutbildning kommunens ledare genomgått har bland annat haft organisationsutveckling, förståelse och kommunikation som teman. En avsikt har varit att ledarna ska omsätta dessa kunskaper i praktisk handling bland annat genom de handlingsplaner varje arbetsplats har arbetat fram.

Arbetet med handlingsplanerna har bedrivits processinriktat och i samverkan med medarbetarna med målsättningen att utveckla och förbättra den egna verksamheten. En viktig del i verksamhetsutvecklingen är arbetsmiljön. Utvecklingsarbetet ska ingå som en naturlig del i den dagliga verksamheten där medarbetarna är delaktiga.

Eftersom kommunen har många arbetsplatser, med olika förutsättningar, har arbetet sannolikt bedrivits på olika sätt. Inom Miljö- och byggnadsnämndens förvaltning har vi valt att arbeta efter en metod som Svenska kommunförbundet har tagit fram. Arbetet har pågått under närmare 1,5 år, mer eller mindre intensivt.

Syfte

Att i samverkan med medarbetarna arbeta fram en skriftlig handlingsplan med syftet att utveckla och förbättra verksamheten. Arbetet och planen utgör också en viktig del i förvaltningens systematiska arbetsmiljöarbete.

Metod

Allt utvecklingsarbete bör utgå från det uppdrag vi är satta att lösa. Vi har valt att utgå från Svenska Kommunförbundets metod – ”Att göra ett bra jobb”. Metoden är tänkt att bidra till en gemensam syn inom områden som är centrala i utvecklingsarbetet. Man har i metoden därför valt att lyfta fram idén och tonat ner struktur och detaljinstruktioner. Metoden bygger på dessa frågeställningar:

- Identifiera uppdraget och vilka utmaningar vi står inför
- Vad ska vi förbättra i vårt sätt att arbeta?
- Vilka förutsättningar behöver vi?
- Plan för åtgärder

Resultat

Arbetet inleddes under våren 2004 genom att inventera och identifiera alla de arbetsuppgifter som vår förvaltning är satt att utföra. Arbetet genomfördes av arbetsledningen i förvaltningen och stämades av mot en politiskt tillsatt arbetsgrupp. Arbetet resulterade i ett dokument – en förteckning av arbetsuppgifter - som alla medarbetare fick ta del av och tycka till om.

Nästa steg bestod i att diskutera de utmaningar vi står inför och vad vi behöver förbättra i vårt sätt att arbeta. Förvaltningen genomförde därför under hösten 2004 en workshop. För att få arbeta ostört åkte vi bort i två dagar. Vi utgick från det dokument vi arbetat fram och diskuterade inom vilka områden vi behövde ändra och förbättra vårt sätt att arbeta. Alla fick komma till tals och vi kunde så småningom enas kring ett antal punkter där vi borde genomföra förändringar. Vi kom bl.a fram till följande:

- Verksamheten ska kvalitetssäkras

- Arbetsplatsträffarna ska utvecklas
- Bra service till kommuninvånarna är viktigt
- Ta fram ett bättre informationsmaterial för verksamheten
- Nya rutiner för vissa konkreta arbetsuppgifter

Punkterna sammanställdes och under våren 2005 diskuterade vi på arbetsplatsträffar vilka förutsättningar vi behövde för att genomföra förändringarna och när och hur det skulle ske. Förutsättningarna kan t.ex handla om ekonomi, teknik, att vi avsätter tid för en konkret uppgift eller att medarbetarna får kompetensutveckling.

Allt dokumenterades och sammanställdes i en handlingsplan som innehåller 26 förbättringsområden. Handlingsplanen har fyra rubriker:

- Vad bör förändras
- Beskrivning av problemställningen
- Vilka förutsättningar behövs
- När och hur ska det åtgärdas

Handlingsplanen redovisades för den politiskt tillsatta arbetsgruppen och överlämnades därefter under hösten 2005 till nämnden. Nämnden godkände planen utan ändringar och beslutade samtidigt att den ska revideras en gång per år. Eftersom det är viktigt att handlingsplanen hålls levande har vi i förvaltningen bestämt att den ska tas upp för avstämning på varje arbetsplatsträff.

Diskussion

HUS-projektet handlar i hög grad om att utveckla den kommunala verksamheten/arbetsplatserna och därför har arbetet med handlingsplanen varit en viktig del i projektet. Arbetet pågick för vår del under nästan 1,5 år vilket kan tyckas vara en lång tid. Under vissa perioder pågick egentligen inget konkret arbete med handlingsplanen så vi hade egentligen kunnat arbeta fram planen under en mycket kortare tidsperiod. En nackdel hade då varit att arbetet troligen hade känts mycket mer betungande pga allt löpande dagligt arbete som ju också måste utföras. Ett processinriktat arbetssätt kräver också tid. Det är viktigt att alla är med på skutan och att vi drar åt samma håll.

Viktigt för oss är nu att vi ser till att genomföra de åtgärder vi åtagit oss. Vi har redan börjat bocka av några åtgärder och kommer, när planen revideras om ett år, att ha bockat av fler och fyller därefter på med nya åtgärder.

Litteraturreferenser:

Svenska Kommunförbundet/Magnus Anttila (2003). Att göra ett bra jobb, 4:e omarbetade upplagan. Kommunförbundets förlag, Stockholm.

Bilagor

Tre exempel på handlingsplaner från olika arbetsplatser i Sunne kommun finns i slutet av dokumentet.

Lärande och kommunikation i HUS-projektet

Förord

En målsättning för HUS-projektet är att skapa en organisation för kontinuerligt lärande. Ett annat centralt mål är att öka samverkan och samarbetet mellan kommunens alla delar. En viktig del har också varit att sprida information utanför kommunen om vårt sätt att arbeta. Hur vi har åstadkommit detta beskrivs i det här avsnittet som handlar om lärande och kommunikation.

Inledning

HUS-projektets vision är att Sunne kommun ska vara Sveriges attraktivaste arbetsplats. Målet är att halvera sjukskrivningarna. Syftet är att medarbetarna ska trivas på jobbet och att varje person ser sin egen arbetsinsats betydelse för att vi ska få nöjda medborgare i Sunne.

Sunne kommun vill förknippas med goda arbetsförhållanden. Alla arbetsledare och chefer går därför en tvåårig utbildning i ledarskap och kommunikation. Chefen ses som förebild och förändringsbärare och har en avgörande betydelse för medarbetarnas hälsa, arbetsmiljö och arbetsmotivation. Ledarna är nyckelpersoner för att utvecklingsarbetet ska fungera på varje enskild arbetsplats. Dialogen utvecklas så att vardagliga frågor diskuteras i olika perspektiv. Kommunikation – att förstå att människor är olika och kunna se vad som krävs för att nå och få ut det bästa av varje individ – är en bärande del av ledarutbildningen.

Utvecklingen ska hela tiden kopplas till uppdraget från Sunne kommuns invånare. Alla medarbetare i Sunne kommun ska få bättre förståelse för helheten. Medborgarna ska på sikt märka satsningen genom bättre service och effektivitet. Utgångspunkten för allt arbete är **nöjda medborgare**. För att nå dit krävs ett gediget arbete internt. Våra anställda är våra viktigaste ambassadörer och har den nära kontakten med medborgarna. De anställdas sätt att agera är avgörande för om medborgarna är nöjda eller inte.

Sunne kommun vill stärka sin kärna – det vill säga ge kraft och mod åt medarbetarna att växa som människor. Medarbetarnas inflytande över arbetsplatsen görs tydligare. Arbetsmiljöarbete blir en naturlig del i vardagen.

Goda rutiner för rehabiliteringsarbete finns och en personallots, som anställdes hösten 2005, ska fånga upp och stötta människor som inte trivs på jobbet. Inspirera dem att hitta framtidsvägar. Handlar om mänsklig kommunikation – där den långtidssjukskrivna blir sedd och hörd och får hjälp att komma vidare i livet. Frihet, förnyelse, förståelse och flexibilitet för individen är ledord i all kommunikation med personal.

Syfte

Varför är det viktigt med en lärande organisation? Vad vinner vi på att samverka? Vilken är anledningen till att vi vill sprida våra kunskaper till andra?

En lärande organisation är på tå. Ser sin omgivning och lyfter blicken från den egna vardagen. Sunne vill vara i framkant på utvecklingen. Vill påverka, men också lyssna och lära av andra. De anställdas tysta kunskap tas tillvara. Kraften i arbetsgrupperna tas tillvara genom att personalen uppmuntras att ta egna initiativ. Arbetsgruppen skapar tillsammans sin egen handlingsplan och bestämmer hur de vill ha det på jobbet. Ett exempel är den arbetsgrupp inom omsorgen som uppfann sin egen modell för årsarbetstid. De fick stöd från ledningen och genomförde sin idé. Resultatet blev nöjd personal och minskad sjukfrånvaro.

Metod

Intranät Infördes 8 november 2004. 80 webbredaktörer utbildade. Workshops för alla, utbildningsdagar och seminarium för webbredaktörerna. En arena för kontinuerligt kunskapsutbyte över förvaltningsgränserna.

Sunne direkt Nyhetsbrev till alla anställda och förtroendevalda. Ges ut en gång i veckan eller vid speciella behov.

Månadsbrev från kommunledningen För att göra ledningsgruppen mer synlig skriver någon av förvaltningscheferna, kommunalrådet, ekonomichefen, personalchefen eller någon annan från ledningen ett brev i månaden till personalen. Beskriver i lättsam ton ett aktuellt ämne.

Populärversioner: Tunga dokument har vi förvandlat till enklare foldrar med bilder. Där budskapet blir tydligare och där väsentligheterna framträder. Detaljerna finns i huvuddokumentet.

OH-material Ett gemensamt informationsmaterial delades ut till alla chefer för att underlätta och få igång var och ens dialog med medarbetarna på arbetsplatsen. Materialet beskriver HUS-projektets intentioner och vilka förväntningar som finns på varje arbetsplats – det vill säga att arbetsgruppen gemensamt tar fram en handlingsplan så att jobbet utvecklas och fungerar på bästa sätt. Nöjda medborgare ska alltid vara i fokus för de beslut som tas.

Stafettpinnen Var femte vecka har vi haft ledarutbildning för Sunne kommuns arbetsledare och chefer. En stafettpinne har gått runt bland deltagarna. Uppdraget för den som fått stafettpinnen har varit att till nästa gång berätta om sitt ledarskap.

HUS-vagnen Ett nyhetsbrev för cheferna som fungerat som ett kitt mellan utbildningstillfällena. Där har det stått att läsa om senaste nytt när det gäller ledarskap, där har påmints om ”hemläxor” och andra uppgifter mellan träffarna. HUS-vagnen permanentas som chefernas eget nyhetsbrev efter projektets slut.

Mediautbildning För att göra cheferna tryggare i sina möten med media. Exempel från vår egen vardag diskuterades. Verktyg som ger stöd för att agera rätt i pressade mediasituationer förmedlades. ”Sunne kommuns policy för kontakter med massmedia” aktualiserades.

Öppna föreläsningar För anställda, men också för kommuninvånarna – stressdoktorn Tomas Danielsson om psykisk friskvård. Johan Plate, idrottspsykolog och mental rådgivare och för detta skidåkaren Thomas Fogdö föreläste om konsten att vända motgång till medgång och medgång till framgång.

Handlingsplaner Varje arbetsplats har gjort sin egen handlingsplan. Kommunikation mellan chefen och arbetsgruppen har varit nödvändig för att åstadkomma denna konkreta plan för arbetsplatsen. Nöjda medborgare är utgångspunkten för alla beslut som tas.

Omvärldsbevakning – artikelsök på webben. Vi har kunnat följa vad som skrivs om Sunne och sprida till berörda. Vi har också sett vad som skrivs om ledarskap och kunnat sprida information till cheferna.

Press Kontakter med media framförallt via pressmeddelanden och PR-arbete.

Skriva bok Under två dagar i november 2005 samlades cheferna för att skriva en bok om ledarskap. På ca 150 sidor delger ledarna sina bästa tips och erfarenheter - ”så här gjorde jag och det fick de här effekterna”.

Referensgrupp (se separat avsnitt) Med uppgift att vara bollplank och sprida information om projektet

Föreläsningar

Representanter från Sunne har varit **med på många konferenser** där vi berättat om Sunnes sätt att arbeta med hållbar hälsa och utveckling. Vi har också fått **spridning via media** vid några olika tillfällen:

- Artiklar om friskast personal i Sunne kommun (NWT, VF, Fryksdals-Bygden, maj 2004)

- Yrkes- och miljömedicinska länsenheten(YMML) i Karlstad, oktober 2004
- Konferens Sveriges Kommuner och landsting, Quality Hotel Selma Lagerlöf i Sunne, februari 2005 (artiklar i Värmlands Folkblad, Nya Wermlands-Tidningen och Fryksdals-Bygden samt dokumentation Sveriges Kommuner och Landsting).
- Näringslivets hus i Stockholm, mars 2005
- Elverum, Hedmarks fylke, april 2005
- Nordisk Lys i Köpenhamn, september 2005
- Lillehammer Oppland, september 2005
- Arbetsgivarforum i Stockholm, oktober 2005 (Helsida i Dagens Samhälle 3/11 2005)
- Kvalitetsmässan i Göteborg, november 2005
- Chefsutbildning i Stockholm, Sveriges Kommuner och Landsting, november 2005
- Reportage Dagens Industri, december 2005
- Ledarseminarium Elverums kommun, 27 januari 2006, i Sunne
- Vi har också via Idébanken berättat om HUS-projektet. Idébanken är en webbplats (www.idebanken.se) för alla med intresse för utvecklingsarbete inom kommuner och landsting. En databas med exempel från verkligheten. Bakom Idébanken står Trygghetsfonden, Arbetsmiljörådet samt Kommunala yrkesnämnden för kommuner och landsting.
- Spridning via Sunne kommuns hemsida och intranät

Resultat

OH-material Ett gemensamt material för att underlätta presentation av HUS-projektet för personal och andra. Budskapet blir detsamma. En kvalitetssäkring.(se bilaga)

Stafettpinnen har vandrat mellan cheferna i projektet. Den som fått stafettpinnen har till nästa träff, cirka var femte vecka under två års tid, förberett en presentation om sin syn på ledarskap. Detta har gett nya kunskaper om hur andra jobbar och förståelse för hur det fungerar i andra förvaltningar. Genom att lyssna till varandras historier har samhörighet över förvaltningsgränserna frammanats. Det har blivit tydligt att vi jobbar med olika saker, men för samma sak. Erfarenhetsutbytet har också gett uppslag till andra sätt att lösa saker. Cheferna har fått ett forum där de träffas och kan ge varandra stöd. Ett forum som består även efter att HUS-projektet avslutats.

Populärversioner för att göra information mer lättillgänglig – enklare att ta till sig och förstå.

Intranätet är en gemensam arena för kunskapsutbyte – där alla nås av samma information. Här finns alla fakta som en anställd behöver känna till, bilder och information om personal och deras arbetsuppgifter, policys, riktlinjer med mera. Ger anställda större förståelse för helheten. Här kan den som vill publicera. Själv eller via någon av de 80 webbredaktörerna.

Bidrar till att fler vet mer och kan känna delaktighet i det som händer i Sunne kommun. En plats där alla kan komma till tals.

Där finns också små digitala arbetsrum där samarbeten kan pågå på ett enkelt sätt – i gemensamma dokument, på anslagstavla, med mera. Här kan projektdeltagarna träffas utan insyn från andra än gruppens deltagare. Främjar dialog.

Nyhetsbrevet Sunne direkt är ett snabbt och enkelt sätt att få ut information till anställda.

Månadsbrev från kommunledningen är ett sätt för högsta ledningen att ”träffa” alla medarbetare i ord och bild. Ledningen blir mer synlig och personlig med alla. Ett sätt att sprida värdegrund.

HUS-vagnen är ett nyhetsbrev till alla chefer som deltar i ledarutbildningen. Exklusivt för chefer och handlar idag om ledarskap. Ska fortsätta ges ut när HUS-projektet är slut – som ett forum för cheferna att kunna sprida kunskap och information mellan sig – om nya krav, feedback, lyfta fram goda exempel med mera.

Mediautbildning Media blir en allt viktigare medspelare och därför krävs kännedom om hur deras värld fungerar. Cheferna har fått kunskaper som gör att de kan känna sig tryggare i sina kontakter med media.

Handlingsplaner Personalen diskuterar och sätter på pränt vad de vill uppnå och hur de vill att deras arbetsplats ska utvecklas. Alla blir sedda och hörda vilket är viktiga ingredienser för att trivas på arbetsplatsen. Bra, fungerande relationer och meningsfulla arbetsuppgifter gör arbetet roligt att gå till. Omsorgens personal som började arbeta med sitt eget koncept för årsarbetstid trivs idag mycket bättre på jobbet. Ledningen lyssnade och släppte fram personalens idé. Resultatet är nöjd personal, minskad sjukfrånvaro. Alla är vinnare. Framgångskonceptet är kommunikation mellan arbetslag, chef och ledning. Detta sätt att jobba sprids nu vidare i organisationen – arbetslagens uppgift är att utveckla sin arbetsplats och sitt jobb. Alla blir vinnare på det.

Omvärldsbevakning Håller oss ajour med vad omvärlden skriver om Sunne. Sunne är inte isolerat utan ska utvecklas i ett sammanhang med omvärlden.

Öppna föreläsningar Personalen får påfyllning och känner sig påkostad. Samma budskap till många samtidigt.

Skriva bok Vi lär av varandra och lär andra om ledarskap. Främjar samhörighetskänslan. Vi gör något tillsammans för Sunne. Berättartraditionen i Sunne hålls levande. Vi bidrar.

Föreläsningar Sprider kunskap om Sunnes sätt att arbeta. Utbyte av erfarenheter med andra. Får oss att känna stolthet över det vi åstadkommer.

Konferens i Sunne 24-25 april 2006 om helhetskonceptet Sunne. Representanter för Sunne har flitigt åkt ut för att sprida kunskap om HUS-projektet. Allt fler har visat intresse för Sunne, vilket ledde fram till beslutet att Sunne kommun på Quality Spa & Resort Selma Lagerlöf i Sunne arrangerar en egen konferens 24-25 april 2006. Gästföreläsare, utöver kommunens egna seminarier, blir stressdoktorn Tomas Danielsson samt idrottspsykologen och mentale rådgivaren Johan Plate. Under konferensen, lunch till lunch, berättar vi hur Sunne kommun jobbar med helheten – med mänskligt ledarskap, hållbar hälsa och utveckling där redan låga sjuktal sjunker, om Sveriges häftigaste vattenpark som invigs 15 juni 2006, kommunstrategin, småskalighet, nischade utbildningar, nybyggd högstadieskola, Selma Lagerlöfs litteraturpris, berättartraditionen som förs vidare av Västanå teater och kulturskolan, attraktiva boenden, näringslivet där vi ligger på 22:a plats i Sverige vad gäller företagsklimatet, företagsväxthus idé- och designcentrum Ideum och om stödet till kommunanställda som vill starta eget. Vi berättar om vårt sätt att jobba i en verksamhet som är baserad på sammanhang. Där allt hör ihop. 2004 fick enhetschefen inom äldreomsorgen i Sunne, Britt-Inger Olsson, Årets kompetenspris för mänskligt ledarskap. 2005 var Sunne en av fem nominerade till utmärkelsen Årets kvalitetskommun. Vi fortsätter att jobba med kvalitet och siktar mot nya höjder.

Diskussion

Arbetet med hållbar hälsa och utveckling i Sunne kommun har betydelse för hela samhället Sunne. Det som görs bidrar till tillväxt vilket vi har flera kvitton på. Tetra Pak valde att lägga sin fabrik i Sunne för att kommunen kunde visa låga sjuktal. Kommunens spridning av friskvårdsarrangemang och aktiviteter ger snurr åt friskvårdsföretag – till exempel Spaklubben, Hälsokällan, Pulsen. Sunne kommuns anställda är 1200 värdefulla ambassadörer – som har kontakter ute i samhället - där de sprider sitt sätt att vara eller tänka.

En nöjd medarbetare i Sunne kommun skickade in följande rader till vårt interna nyhetsbrev Sunne direkt:

”Är otroligt tacksam för att jag jobbar i Sunne kommun som ordnar så mycket olika saker för oss anställda. Jag var på Johan Plates och Thomas Fogdös föreläsning som gjorde mig väldigt upplyft, jag har testat golf, kunnat köpa skor till bra pris, tränat billigare på Spa och nu ska jag gå på Julkonserten i

Karlstad och kan bjuda med mig min mamma. Vill bara framföra ett stort tack till kommunledningen för allt som ordnas!”

Maria Östergren

För Sunne kommun som arbetsgivare är det av yttersta vikt att medarbetarna trivs på arbetsplatsen. Att medarbetarna i realiteten kan påverka, får möjlighet att utvecklas, känner sig påkostade och värdefulla. Den stora personalfesten är ett tillfälle för social gemenskap då kommunalrådet står i dörren och handhälsar på drygt 600 personer. Årets tema var melodifestival med bidrag från de fyra förvaltningarna. Varje år uppträder också en kändis – den här gången Jessica Andersson från Fame som är starkt förknippad med melodifestival. Mat och dans är givna inslag. Kräftfesten är ett motionslopp för hela Sunne – med efterföljande fest med mat och underhållning vid Frykens strand. Många arrangemang för att känna gemenskap, tillhörighet och sammanhang.

Med utmärkelsen ”Årets kompetenspris för mänskligt ledarskap 2004” (i konkurrens med hela näringslivet i Sverige) visar enhetschefen på äldreboendet Salla i Sunne, Britt-Inger Olsson, att det går att vända en gnällkultur på en arbetsplats till stolthet för yrket och engagemang i jobbet. Britt-Ingers ledarskap genomsyras av att hon finns med i vardagen och ser och hör sina medarbetare och de gamla. Tydliga åtgärder som går hand i hand med personalens/ de gamlas åsikter vidtas. Det skapar förtroende och tillit. Personalen bildar ansvarsgrupper för olika områden – till exempel för ekonomi, utemiljö, utbildning och får på det sättet mer inflytande. Personalen åker på utbildningsdagar och har hittills varit till Rhodos, Kreta, Finland och Danmark. Detta har svetsat samman personalen – som nu jobbar med gemensamma rutiner och mål, har en helhetssyn och kontroll över ekonomin. Några ur personalen får också träffa politikerna i socialnämnden med jämna mellanrum.

Personalen vet sin egen betydelse för klimatet på arbetsplatsen – alla får träna på det goda samtalet. Britt-Inger har lyckats bryta mönster, förstått att alla är olika och måste mötas på olika sätt. Hon har flyttat fokus till det vi har istället för på det vi inte har. Allt har blivit möjligt med ett förändrat synsätt.

Det är inflyttning till Sunne och nya bostäder byggs, Sveriges häftigaste vattenpark står klar i juni 2006, det planeras för ett nytt bibliotek i centrum och så vidare. Sunne kommuns arbete bidrar till att det blåser positiva vindar i hela kommunen. Det finns en framtidstro som gör att fler vågar satsa på att starta företag och på nya affärsidéer.

Framtiden

Sunne kommuns organisation ska vara inställd på att hela tiden lära nytt. Att röra sig framåt med små steg istället för att göra stora omorganisationer som innebär oro och stora kostnader. Med kommunikationens hjälp skapar vi sammanhang för medarbetare och medborgare. Vi kommunicerar hur allt hör ihop. Kommunikation ska bli allas angelägenhet – vi har alla ett ansvar för hur Sunne framstår.

Med hjälp av en ny kommunikationsplattform som implementeras i organisationen blir alla medarbetare ambassadörer som kan och har fått träna på att berätta vår historia – så kallad ”storytelling”. Kommunikationen blir en motor i verksamheten – den driver framåt och leder till handling. En informatör/informationsavdelning klarar bara att stå för en liten del av kommunikationen i en stor organisation. Därför måste fokus läggas på att utbilda andra i att tänka och agera kommunikativt.

Närmaste chef är den viktigaste kommunikationskanalen – översätter och väljer ut vad som är viktigt, chefen ses som pålitlig av medarbetarna, ”en av oss”. Chefen är en viktig opinionsledare när det gäller förändringar i en organisation.

Flertalet chefer tycks många gånger definiera sitt kommunikationsansvar som ”spridning av information”. Cheferna lär sig att allt bättre förstå sin roll när det gäller kommunikation. En ledare ägnar enligt undersökningar 60-90 procent av sin arbetstid till att informera och kommunicera med andra människor. Huvudpoängen är att motivera sina medarbetare – ge feedback, hantera konflikter konstruktivt, planera och samordna arbetet. Det finns ett starkt samband mellan upplevelsen av att inte få bekräftelse på sitt jobb av chefen och arbetsrelaterad sjukskrivning.

Chefen sätter ribban för vad det får pratas om, hur man får vara, hur högt i tak det är. Chefen ska utgöra ett stöd och se och höra sina medarbetares behov. Och framförallt visa handlingskraft - att problem som kommer fram åtgärdas.

Nätverket över förvaltningsgränserna fortsätter mellan cheferna och byggs ut inom olika andra områden. Kommunikationssystemet i kommunen kartläggs för att få fram en bild över hur och var kommunikationen sker i organisationen. Informatören jobbar alltmer som meningsskapare – allt mindre som speditör.

Medarbetaren är en glömd kommunikatör. Medarbetarskapet ses idag som ett resultat av det ledarskap som finns. Men i takt med att alltmer ansvar läggs ut på medarbetaren behöver också han/hon kunskaper om kommunikation. Medarbetaren behöver utbildning i att våga fråga, kunna argumentera, bidra på mötet, ge och ta feedback. Inte minst betydelsen av förhållningssättet i mötet med medborgarna – inom skolan, vården, tekniska enheten eller vad det kan vara. Kunskap om betydelsen av bemötande och värdskap ska läras ut.

Kontrakt skrivs mellan medarbetare och chef. Men också mellan medarbetare och medarbetare. Där har vi kommit överens om spelreglerna. Viktigt att ha samma bild av spelplanen. Detta minskar risken för missförstånd och ökar förståelsen för effektiv kommunikation.

Medarbetaren ska hela tiden förses med information och kunskap som gör arbetet meningsfullt. Småpratet på arbetsplatsen ges en ny betydelse av att det är viktigt och inte ”bortkastad tid”. Informationens effekt skapas alltid i samspelet mellan sändare och mottagare.

Medarbetare och chefer som trivs på jobbet sprider goda vibrationer. Positiva attityder till arbetsplatsen Sunne kommun gör att det talas positivt. Bilden av Sunne kommun tecknas av dem som känner dess innersta kärna. Trovärdigheten ligger mycket i hur de som bor eller jobbar i Sunne pratar om oss och orten.

Det arbete som gjorts i HUS-projektet står för hållbarhet – det grundlägger attityder som påverkar inflyttning, företagsamhet och hälsa. En viktig del i helheten och sammanhanget för samhället Sunne.

Vi utökar också kommunikationen med omvärlden. Mer internationella kontakter, mer samarbeten med grannkommuner. Vi bygger nätverk som sätter Sunne i de rätta, utvecklande sammahangen. Där vi får kraft att fortsätta utvecklas och där vår kommunikationsförmåga kommer till sin fulla rätt.

Tydligare roll- och ansvarsfördelning

Inledning

Förändringsarbetet i HUS-projektet har bedrivits på alla nivåer i kommunen, det vill säga på organisations- grupp- och individnivå.

Delaktighet och engagemang på alla nivåer är två nyckelord som präglar Sunne kommuns systematiska utvecklingsarbete i syfte att utveckla kommunens verksamhet.

Syfte

Vi pratar om småskalighet som i Sunne kommun innebär att förtroendevalda politiker samt alla ledare och medarbetare i kommunen har varit delaktiga i projektet. Detta förhållande har bedömts öka förutsättningarna att påverka attityder och förhållningssätt i syfte att nå uppsatta mål.

Ett centralt mål i projektet var att öka samverkan och samarbetet mellan delar av kommunen, det vill säga mellan den politiska ledningen och förvaltningscheferna, mellan olika förvaltningar, inom den egna förvaltningen samt mellan ledare, medarbetare och de fackliga organisationerna.

Syftet var även att hitta nya former i samspelet mellan politiker och tjänstemän som skulle medföra en större samsyn om spelregler, strategier och utvecklingsinsatser för en effektiv verksamhetsstyrning.

Metod

Projektet har bedrivits processinriktat med delaktighet från alla nivåer det vill säga politiker, ledare, medarbetare och fackliga företrädare i kommunen.

För att öka samverkan och samarbetet har ett antal aktiviteter och projekt genomförts som gått över förvaltningsgränserna till exempel framtagandet av riktlinjer för arbetsmiljöansvaret i Sunne kommun, där delaktighet på alla nivåer har funnits.

Dessutom har olika aktiviteter genomförts under den tvååriga ledarutbildningen där politiker, ledare och fackliga företrädare gemensamt arbetat i smågrupper.

Inom socialnämnden har politiker och tjänstemän gemensamt arbetat fram ett styr- och ledningsdokument för att tydliggöra olika roller.

Inom alla nämnder har värdegrundsdiskussioner i olika former genomförts gemensamt med politiker och tjänstemän.

Alla medarbetare har varit delaktiga i framtagandet av utvecklingsprogram för arbetsplatsträffarna.

Även i utarbetandet av varje arbetsplats handlingsplan för det systematiska arbetsmiljöarbetet, har alla medarbetare medverkat på sin arbetsplats.

Resultat

Projektets resultat med syfte att uppnå tydligare roll- och ansvarsfördelning:

- Riktlinjer för arbetsmiljöansvaret i Sunne kommun – en beskrivning av arbetsmiljökraven i lag och föreskrifter samt politikernas, ledarnas och medarbetarnas arbetsmiljöansvar i Sunne kommun.
- Genomförande av den tvååriga ledarutbildningen där politiker, ledare och fackliga företrädare har medverkat och där innehållet vid några tillfällen har innehållit samverkansämnen, se resultat ledarutbildning.
- Förtydligande av uppdrag. Exempel: socialnämndens styr- och ledningsdokument med beskrivning av olika definitioner och uppdrag mellan politiker och tjänstemän, *se bilaga*.
- Varje arbetsplats handlingsplan, där uppdrag, ansvar och målsättning preciseras för medarbetare och ledare, *se bilagda exempel på mall*.

Kommunkompassen

Att mäta den roll- och ansvarsfördelning mellan politiker, chefer och medarbetare som råder i Sunne kommun och hur den har utvecklats är naturligtvis svårt. Vi vill ändå hänvisa till två typer av mätningar som gjorts där den första är Kommunkompassen som är en metod för att utvärdera kvalitetsarbetet i kommunen och där rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän mätts. Analysen

av Sunne kommun gjordes 29-31 augusti 2005 av Lars Strid, Sveriges Kommuner och Landsting och Anders Bergenek, Halmstads kommun.

I en kommun lämnar politiken uppdrag kring genomförandet av olika åtgärder till utförarorganisationen (förvaltningarna). Dessa uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta kommuner använder för att förtydliga dessa uppdrag är målstyrningen. Hur denna modell är utformad varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

Detta är ett av Sunnes starkaste områden enligt utvärderarna av Kommunkompassen. Nedan följer ett omdöme av utvärderarna angående rollfördelningen politiker och tjänstemän i Sunne kommun.

”Kommunen har en övergripande strategi som fastlagts av fullmäktige och pekar ut riktningen för utvecklingen framåt. Strategin formuleras i tio övergripande mål som sedan ska omarbetas på av de olika nämnderna till delmål och produktionsmål. Dessa mål ska vävas in i de olika verksamhetsplanerna. Inom bildningsförvaltningen har detta skett på ett tydligt sätt genom den lokala skolplanen som innehåller tydliga och mätbara mål. Detta finns även inom socialförvaltningen och miljö- och byggnadsförvaltningen även om dessa inte kommit riktigt lika långt som inom skolsidan. Förutom givetvis mått och indikatorer för resursanvändning finns även inom alla förvaltningar en hel del mätbara indikatorer med en tydlig kvalitetsinriktning. Dessa mål finns även inlagda i budgetdokumentet. Kopplingen och balansen mellan mål och resurser synes dock oklar. Kommunens budget är i balans och har varit så under flera år. Det finns en hög medvetenhet om betydelsen av att hålla detta mål i kommunen.

Ansvarsfördelningen och delegationen mellan politiker och tjänstemän är tydliga i kommunen. Sunne har en lång tradition av ett gott och fungerande samarbete mellan politiker och tjänstemän såväl på nämndnivå som kommunledning. Samspelet fungerar på ett informellt och respektfullt sätt från båda håll. Roller och funktioner är kända och det sker ytterst sällan konflikter utifrån att enskilda politiker agerar i verkställighetsfrågor eller att tjänstemän agerar som politiker. Som ett led i detta har det även utvecklats informella mötestillfällen mellan politiker och tjänstemän i syfte att kunna hantera svåra frågor på ett bättre sätt och öka kunskap och delaktighet hos så många som möjligt. Inför budgeten och under dess bearbetning sker exempelvis sådana möten. I övrigt finns ett mycket informellt klimat och närhet där politiker och tjänstemän träffas i exempelvis fikarum och korridorer. Politiker besöker även regelbundet de olika verksamheterna i syfte att lära känna och bättre sätta sig in i problematiken. Flera förvaltningar har organiserat olika former av kontaktmän till enheterna. KS har även ibland förlagt sina möten ute på de olika enheterna.

Förvaltningarna har en stor frihet att göra budgetmässiga omdispositioner inom de ramar som politikerna tilldelat. Detta gäller även tillsättande av personal i ledande och underordnad ställning. Undantag finns från detta när det gäller exempelvis rektorer som tillsätts av nämnden. Rapporteringen till politikerna sker kvartalsvis varav en rapport är delårsrapport och en rapport är bokslut. Rapporterna läggs fram till KS av ordförande och förvaltningschef från respektive nämnd. Rapporteringen innehåller inte bara ekonomi utan även verksamhet. Alla nämnder använder sig av en standardiserad mall vid rapporteringen. Kvalitativa resultat återfinns främst vid bokslut och årsredovisningen. I bokslutet återfinns även resultatjämförelser med i första hand rikets resultat. Ofta är det de nationella nyckeltalen som används. Det finns dock även resultatjämförelser inom region Värmland”. Det finns även ett utbildningsprogram för nyvalda politiker med externa resurser och ledande tjänstemän. Till den centrala utbildningen genomför de olika nämnderna längre och anpassade utbildningar om cirka 2-3 dagar för nämndpolitikerna.”

Arbetsseminarium kring tudelat-ledarskap

Den 22-23 februari 2005 genomfördes ett arbetsseminarium kring tudelat ledarskap i Sunne kommun. Med tudelat ledarskap avses dels det politiska ledarskapet och dels förvaltningsledarskapet och hur dessa kan agera tillsammans och hur de faktiskt överlappar varandra.

Vid arbetsseminariet, där presidierna från nämnderna deltog samt övriga ingående i kommunens ledningsgrupp(tjänstemän) genomfördes ett antal grupparbeten för att kartlägga hur man upplever att det "tudelade ledarskapet" fungerar i Sunne kommun. P-O Gunnarsson, Öhrlings Pricewater & Coopers, som fungerar som seminarieledare under dessa dagar konstaterar i sin slutrapport att:

- ganska bra återkoppling/feedback sker mellan politiker och tjänstemän
- god kommunikation sker mellan nämnd-kommunchef visavi förvaltningscheferna
- ledningsorganisationen i Sunne är bra på att ömsesidigt stötta och skickliggöra varandra
- ytterligare ansträngningar måste göras för att skapa ökad delaktighet vad gäller vision och strategi och känna till mål hos de 1200 anställda
- kommunen agerar ofta proaktivt men behöver utveckla det interaktiva växelspelet med omvärlden
- självbilden anses vara relativt positiv, men kan stärkas ytterligare då de anställda involveras bättre, som ett led i detta kommer samlingar för all personal (som inletts under 2005) att fortsätta
- politiker och tjänstemän är i stort överens om de kulturfrågor och kännetecken som är utmärkande för Sunne kommun

Detta är en bilaga till kapitlet Tydligare roll- och ansvarsfördelning, Exempel på socialnämndens styr- och ledningsdokument med beskrivning av olika definitioner och uppdrag mellan politiker och tjänstemän.

Varje arbetsplats gör en handlingsplan, där uppdrag, ansvar och målsättning preciseras för medarbetare och ledare. *Se bifogad mall nedan.*

Friskare arbetsmiljö

Bakgrund

Sjukskrivningarna har ökat markant de senaste åren, speciellt inom offentlig sektor. Bland Sunne kommuns anställda har antalet sjukdagar fördubblats på fem år. Inom socialförvaltningen, var antalet sjukdagar 29,6/person år 2001 och 29,2/person år 2002.

På ett förvaltningsråd under år 2002, informerades om antalet sjukdagar per person inom socialförvaltningen. Vi tyckte alla att detta måste åtgärdas på något sätt. En grupp på 10 personer arbetade därpå fram en åtgärdsplan för att komma tillrätta med den höga sjukfrånvaron och att försöka få en friskare arbetsmiljö

Planen togs fram genom att gruppen först använde ledningsverktyget släktskapsdiagram, där tänkbara utvecklingsområden togs fram.

Dessa är:

1. Uppdraget	2. Ledarskap	3. Resurser
4. Arbetskultur	5. Arbetsglädje	6. Arbetsbelastning
7. Engagemang	8. Stresshantering	9. Individiden

Syfte

Syftet med planen är att alla medarbetare själva ska ta fram olika åtgärder för sin arbetsplats. Åtgärder som medarbetarna själva kan påverka. Planen ska betecknas som en hjälp för att på ett strukturerat sätt arbeta med arbetsmiljöfrågor.

Mål

Målet är att alla arbetsplatser inom förvaltningen ska kännetecknas av att ha en frisk arbetsmiljö och att genom detta sänka sjukfrånvaron.

Hur gör vi?

Arbetsgruppen har tagit fram olika förslag under varje utvecklingsområde, där medarbetarna kan fortsätta att skriva in de mål och åtgärder som ska gälla för sin arbetsplats. Det finns även tomma rutor för plats med egna förslag på utvecklingsområden.

Förklaringar:

Målbild	- Vad vill vi?
Hur?	- Hur når vi dit?
Ansvar	- Vem på vår arbetsplats ansvarar?
Tidsplan	- När ska detta vara klart?
Utvärderingsform	- Hur följer vi upp och utvärderar det vi beslutat?
Resultat	- Hur har det gått?

Ett tips är att låta denna plan ligga framme, gärna i "fikarummet", så att alla har tillgång till materialet.

Hör gärna av er till någon av oss i arbetsgruppen om ni behöver stöd i detta arbete.

Lycka till från arbetsgruppen!

*Maria Hagelin, usk. Kommunal
Annette Johansson, usk. Kommunal
Ingalill Borén, enhetschef
Birgit Sandberg, föreståndare
Britt-Inger Olsson, enhetschef*

*Charlotta Norén – Andersson, socialsekreterare SSR
Ylva Larsson, enhetschef
Kjell-Åke Hagström, personalchef
Cathrine Larsson, socialchef
Jeanette Persson, Sunne arbetsmiljö*

Ökad tillväxt

Inledning

Det övergripande målet för HUS-projektet är, genom att bland annat aktivt arbeta med ledarskapsutveckling, att öka tillväxten i Sunne kommun.

Några allmänt vedertagna mått på tillväxt är bland annat ett ökat antal invånare, lägre arbetslöshet och att fler väljer att starta företag i kommunen. Har HUS-projektet påverkat tillväxten och näringslivet i Sunne och i så fall; på vilket sätt? En spännande fråga som jag ska försöka besvara utifrån min roll som näringslivsutvecklare i Sunne kommun.

Metod

Ett aktivt näringslivsarbete är en av 10 strategier i kommunstrategin.

- Sunne kommun ska upplevas som företagsvänligt
- Öka antalet företag i kommunen
- Öka antalet sysselsättningstillfällen i kommunen
- Sunne ska ha en lägre arbetslöshet än riksgenomsnittet
- Skapa ett växthus för nystartade företag

För att uppfylla dessa resultatmål arbetar vi målmedvetet både internt inom kommunen med kommunpolitiker och tjänstemän för att öka förståelsen för hur det är att vara företagare och externt med företagsbesök, seminarier och rådgivning.

Vi har regelbundna möten, så kallade Näringslivsråd, där kommunalråd, kommunpolitiker, kommunchef, förvaltningschefer, näringslivsutvecklare och företrädare för branschorganisationer (LRF, Svensk Handel, Företagarna mfl) diskuterar och informerar om pågående verksamheter. Vi har också på kommunens initiativspelat rollspel där deltagarna agerade kommunpolitiker, tjänstemän och företagare. Spelledare var Svenskt Näringsliv som också höll i diskussionen som avslutade kvällen.

En återkommande aktivitet som kommunen gör tillsammans med företagen är Sunnedagen på Solvalla. Då chartrar vi en buss och tar med oss företag, kommunala tjänstemän och politiker och åker till Solvalla. När vi kommer fram möts vi av flaggor med Sunne kommuns logotyp i topp. Företagen har i förväg fått möjlighet att boka lopp och annonser i programbladet. Detta är ytterligare ett exempel på hur vi arbetar med att öka samhörighetskänslan och förståelsen.

Sedan september 2004 arbetar vi intensivt med nyföretagandet i ett projekt som vi kallar Inkubator Ideum. Inkubator Ideum finansieras av Sunne kommun, Region Värmland, Länsstyrelsen, Fryksdalens Sparbank och EU:s strukturfonder Mål 2 Västra. Projektets mål är att skapa företagsutveckling, nya livskraftiga företag, ökad konkurrenskraft och en breddning av näringslivet.

Vi fångar upp människor med företagsidéer och stöttar dem på olika sätt med rådgivning, starta-eget - utbildningar, nätverksträffar och seminarier. 75 personer har genomgått våra starta-eget - utbildningar och av dem har ett 30-tal startat företag. Just nu pågår en kurs med ytterligare 14 deltagare.

Bland våra kursdeltagare finns även kommunanställda vilket är frukten av ett aktivt arbete med att **stimulera och inspirera kommunens anställda att tänka företagartankar**. Arbetet har skett i nära samarbete med HUS-projektet.

Detta arbete är ett led i Sunne kommuns konkurrensutsättningsstrategi som togs av kommunfullmäktige våren 2003. Vi har arbetat efter en modell som innebar att vi först förankrade tankarna kring att stimulera kommunens anställda att tänka nyföretagartankar hos kommunens chefsgrupp. Därefter bjöd vi in kommunens anställda till en inspirationskväll, då de fick möjlighet att lyssna till tre olika företagare som hade en sak gemensamt; de var tidigare offentlig anställda. Efter

denna inspirationskväll erbjöds de som var intresserade att gå starta-eget-kurs och/eller en träff med någon av oss som arbetar i Inkubator Ideum med rådgivning.

Resultat

Under första halvåret 2005 ökade antalet nystartade företag med 55% i förhållande till samma period förra året.¹

Svenskt Näringsliv gör årligen en attitydundersökning för att ta bland annat reda på hur företagen tycker att det är att vara företagare i sin hemkommun.²

”Med företagsklimat menar vi summan av de attityder, regler, institutioner och kunskaper som finns i företagarens närmiljö. De lokala faktorerna spelar större roll än många tror. Trots att alla företag i Sverige lyder under samma nationella regelverk finns stora skillnader såväl mellan kommuner som mellan grannkommuner med likartade yttre förutsättningar.”³

I attitydundersökningen får företagen svara på frågor vad de tycker om kommunens service, kommunens regler och byråkrati, men också om hur de ser på kommunala tjänstemäns och politikers attityder till dem som företagare.

I den senaste undersökningen som presenterades våren 2005 rankas Sunne som 22:a av landets 290 kommuner. Kommunen har sedan rankingen 2003 avancerat 32 placeringar. Sunne har därmed det bästa företagsklimatet i Värmland och står oss väl i konkurrensen med övriga Sverige.

I dagsläget är det ett 20-tal kommunanställda som går i affärsrådgivning i kommunens regi och står i begrepp att starta företag inom skiftande verksamheter.

Ett 10-tal kommunanställda har under den senaste 2-3 års perioden startat företag.

Den öppna arbetslösheten i kommunen har minskat från 7,0 % till 5,8 % från oktober 2004 till oktober 2005. Sunne kommun ligger därmed under länstotalen för Värmland som är 6,4%.

Diskussion

För en kommun i Sunnes storlek där kommunen, med 1200 anställda, är den största arbetsgivaren, har ett projekt som HUS stor genomslagskraft. Personal som trivs med och på sitt arbete och som känner sig uppskattad förmedlar detta till andra kommuninvånare.

Energin kan läggas på kreativa och roliga diskussioner vid köksbordet, i kön på ICA och då vi hämtar på dagis, i stället för att ge utlopp för frustration över en mindre bra arbetssituation. Att vi har det bra på våra arbetsplatser speglas i våra möten med våra medmänniskor och en glad och nöjd kommunanställd ger besökaren en bra bild av Sunne kommun både som arbetsgivare, men också som turist- och boendeort. Det ges utrymme för att låta drömmar spira och energin kan läggas på att förverkliga drömmarna, vilket kan resultera i både nya företag och nya projekt på arbetsplatsen.

Ett bra lokalt företagsklimat ligger i allas intresse. Det har avgörande betydelse för tillväxten, jobben och välfärden. På lång sikt kan ingen kommun klara sig utan livskraftiga företag. I ett gott lokalt företagsklimat blir det lättare att starta, driva och utveckla framgångsrika företag.

Kommuninvånarnas, kommunpolitikernas och de kommunala tjänstemännens attityder är en viktig del i det lokala företagsklimatet. På så sätt har HUS-projektet haft en stor påverkan på det lokala företagsklimatet eftersom det inkluderat så många medarbetare.

¹ Jobs&Society undersökning av nyföretagandet 2005 www.jobs-society.se

² www.svensktnaringsliv.se

³ citat Svenskt Näringsliv

Genom att arbeta med att utveckla det goda ledarskapet på alla nivåer påverkar vi många människors arbetsituationer och även på sikt deras livssituation.

Framtid

- Gemensamma seminarier och utbildningar för företagare och kommunanställda. Viktigt att blanda nätverk! Vi har mycket att lära av varandra.
- Fortsätta att inspirera kommunens chefer och anställda att tänka företagartankar. Kanske bjuda in lokala entreprenörer som får berätta om sin livsresa.
- Via media och även internt berätta om det goda och kompetenta ledarskapet som finns i kommunen. Ta fram något av alla de goda exempel som finns. Vända på trenden och börja berätta om kommunen som den goda arbetsgivaren.
- Erbjud kommunens chefer mentorer. Någon att bolla idéer med.

Forskarnas bidrag: utvärdering och återkoppling

Tre forskare från Karlstads universitet har varit verksamma inom projektet: professor Staffan Janson, som stått för hälsoundersökningarna bland medarbetarna i Sunne kommun, universitetslektor Stefan Jerkeby, som studerade processer inom projektet under de två första åren, samt universitetslektor Jan-Olof Åberg som avslutade projektgranskningen.

1. Förutsättningar

I beskrivningen av HUS-projektet i samband med ansökan om medel hänvisar man till den s k Triple Helix-modellen för samverkan mellan forskning, företagande och stat/politik. I enlighet med denna modell är forskarens uppgift att bidra till projektets måluppfyllelse likaväl som att föra vidare vunna erfarenheter i vetenskapliga kanaler. I projektbeskrivningen anges också att forskarna skall bidra till metodval och föra in kunskaper som kan vara till nytta inom projektet. I viss mån skedde detta till en början inom HUS-projektet. Men i stora drag blev rollen en annan, mer utvärderande. Den rollen betonas redan från början i avtalet mellan Karlstads universitet och Sunne kommun. Där beskrivs en ”processutvärdering” som främst tar sikte på att beskriva hur attityderna till ledarskap och arbetsmiljöfrågor förändrades. Där anges också vilka metoder forskaren skall använda: datainsamlingen skulle ske ”genom deltagande observationer vid ett antal möten, utbildningsdagar, referensgruppsmöten mm, dels genom återkommande strukturerade intervjuer med 10-12 personer: förvaltningschefer, politiker, projektgruppsmedlemmar samt fackliga företrädare”. Avtalet reglerar således i förväg forskarens insatser oavsett vilka metoder som skulle visa sig fruktbara under processens gång. Även den löpande rapporteringen regleras i avtalet, som till sist också pekar på en förväntad rådgivande funktion när det gäller enkäter och liknade mätningar. Underförstått är alltså att inte bara forskaren skulle göra egna mätningar i projektet.

En annan förutsättning finner vi i projektets karaktär. Frågan är här närmast om projektet förutsätter forskares medverkan för att lyckas – skulle det inte räcka bra med statligt finansiellt stöd och en god projektplan följd av skicklig praktisk ledning? I ett avseende är svaret klart ja: mätningen av de anställdas hälsotillstånd och riskfaktorer var avgjort en viktig del av projektet, eftersom den kunde lägga grunden för ett antal konkreta insatser. För övrigt kan det nog konstateras att projektets uppläggning och innehåll inte blev beroende av hur forskarna valde att arbeta eller vilka insikter de kunde bidra med under projektets gång. Därför är det kanske inte så underligt att man i avtalsögonblicket fokuserade på att göra en utvärdering som i efterhand kunde visa hur utfallet blev i förhållande till gjorda insatser och initiala planer.

2. Forskarroll och utvärderarroll

Ett utvärderingsuppdrag kan tolkas på olika sätt. Oftast råder ingen riktig konsensus om vad begreppet innebär utöver att forskaren väntas komma med något slags bedömning av processer eller resultat. I synnerhet gäller denna oklarhet när det rör sig om ”processutvärdering” och då det finns en förväntan om att forskaren skall påverka processen. I det här fallet tolkade den anlitate forskaren sin uppgift som att analytiskt reflektera över observationer inom projektet: att ”beskriva och tilldela projektaktiviteter betydelser”.⁴ Metoden kom att bli en räkka intervjuer och observationer som utformades och tolkades utifrån de begrepp som efter hand uppkom i analysen. Detta är en forskningsdesign som snarast påminner om klassisk texttolkning och som i och för sig är väl avpassad till områden där man söker ny kunskap. I just det här forskarperspektivet läggs tonvikten på att skapa en grundläggande förståelse av komplexa processer och att förstå fenomen på ett djupare sätt, men samtidigt lägger man desto mindre vikt vid att återföra kunskap till aktörerna i praktiken och att skapa sådan kunskap som kan vara direkt nyttig och så småningom förbättra resultaten. Detta uttrycktes tydligt i samband med detta projekt, när forskarens rapport för projektledningens del visade sig svår att översätta till praktiska konsekvenser. Kommunikationen – som ändå varit temat för rapporten – bröt till sist samman och en ny forskare ersatte den första.

⁴ Jerkeby, S: Kommunikationsformer. Rapportbok från en delutvärdering av utvecklingsprojektet Hållbar hälsa och utveckling i Sunne. Cerut, Karlstads universitet: Arbetsrapport 2004:17, s 7.

En annan uttolkning – och den absolut vanligaste – av utvärderingsbegreppet är att utvärdering är att producera kunskap och bedömningar i avsikt att påverka praktisk handling.⁵ Det blev också utgångspunkten för den senare delen av utvärderingen. Men utvärderarens roll kan variera en hel del även inom en såpass tydlig ram. Projektet hade funnit fasta former utan inverkan av forskare, styrgruppen och referensgruppen famlade inte direkt efter nya sätt att uppfatta projektet, och forskar- eller utvärderarrollen fortsatte därför att vara i huvudsak den iakttagandes roll. Delvis berodde detta också på att forskararbetstiden i projektet till stor del redan var förbrukad. En annan viktig omständighet var att konsultföretaget som producerade ledarutbildningen lade sig vinn om att knyta innehållet till forskningsresultat och vetenskapligt legitimerade begrepp, varför utvärderaren inte hade många anledningar att korrigera eller påtagligt inverka på kunskapsbildningen.

Designen för slututvärderingen av projektet framgår nedan.

3. Programteoretisk utvärdering

Vid all utvärdering måste man hantera tre problem: att skaffa relevant och tillförlitlig kunskap om resultat eller processer, att bedöma värdet i det som skall utvärderas, och att på något sätt göra utvärderingen nyttig. De två sista, bedömningen och funktionen, är de faktorer som skiljer utvärderingar från annan undersökning, och det är utifrån dessa frågor man bör välja sitt arbetssätt. En modell som lämpar sig utmärkt väl när man vill lära av utvecklingsprojekt är s k *programteoretisk* utvärdering. Den variant av denna som tillämpats här består i följande: först gör man en kartläggning av de föreställningar om orsak och verkan som projektgrundarna hade, och som låg bakom projektets utformning (rekonstruktion av ”projektteori”), därefter samlas information som kan visa om de föreställningarna visade sig stämma i praktiken, och till sist drar man slutsatser utifrån hur väl verkligheten stämde med intentionerna. Bedömningen består alltså i att bestämma hur väl projektiden stämde med verkligheten. Fördelen framför att bara mäta måluppfyllelse är flera, framför allt möjligheten att lära sig om hur och varför intentioner inte uppfylldes. Det är också möjligt att dra slutsatser utifrån flera perspektiv och låta olika berörda använda olika kriterier på framgång.

Olika dokument och vittnesbörd från inledningsskedet fick fungera som grund för att rekonstruera ”projektets teori”, såsom projektbeskrivningen i bidragsansökan, anbudsintjudan, olika presentationer av projektet och intervjuer med projektledningen. Det fanns här (till skillnad mot många andra projekt) en grundläggande tankefigur eller orsakskedja: *Bättre arbetsmotivation och engagemang i arbetet ger bättre psykisk hälsa och livskvalitet vilket minskar ohälsan bland kommunanställda. Därigenom ökas kommunens attraktionskraft vilket bidrar till att nå befolkningsmålet.* Till detta kommer idéer om ”lärande organisation” och annat vars koppling till huvudtankegången kan vara mer tillfällig.

Ett antal medel föreslogs som på olika sätt skulle bidra till att denna händelsekedja hölls igång. Man anger ett antal samverkande medel:

- Utbildning i beteendevetenskap för politiker och chefer
- Tydligare roll- och ansvarsfördelning
- Utvecklingsprogram för arbetsplatsträffar
- Kartläggning av kommunens samlade kompetens
- Utvecklingsplaner för varje individ
- Effektivisering av rehabiliteringsärenden
- Idéseminarier för detaljutformningen av allt detta

Hur de närmare bestämt skulle bidra till huvudspåret anges inte alltid tydligt; det måste antingen utredas vidare eller kanske avskrivs ur projektteori. Ytterligare några delmål anges:

- Skapa en organisation för kontinuerligt lärande vari forskare, konsulter och kontakter med andra organisationer tillför ny kunskap
- Öka samverkan och samarbete inom och mellan förvaltningar samt chef – medarbetare och arbetsgivare – fackliga organisationer

⁵ Se t ex Vedung, E: Utvärdering i politik och förvaltning. Studentlitteratur, 1991, eller Åberg, JO: Det rationella och det legitima. En studie av utvärderingars teori och praktik. Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet, 1997, i sht kap 2.

Det sistnämnda målet tänkte man sig uppnå genom dels att tydliggöra roller och ansvar, dels utveckla samarbetsformerna. Därtill kom betoning av öppen kommunikation och samsyn i styrningsfrågor. Största möjliga delaktighet före beslut och största möjliga lojalitet med fattade beslut skall känneteckna kommunen.

Den rekonstruerade "projektteorin" kan nu ses som ett antal hypoteser som skall beläggas eller avvisas, som i vilken forskning som helst. Utvärderingsplanen blir således en lista över de metoder och data som behövs för att konstatera om "teorin" stämmer. För exempelvis ledarutbildningens del innebär det att undersöka om, och i så fall hur, den fått konsekvenser för övriga delar av projektet, deltagarnas ledarförmåga och tänkande om ledarskap utvecklats, kommunikationen ökat mellan förvaltningarna, och deltagarstyrning förekommit. För övriga projektdelar kan man på samma sätt studera om avsedda processer satts i gång och avsedda effekter infunnit sig. Om så inte är fallet, bör man kunna säga varför.

Under 2003 och 2004 utfördes en enkät avseende arbetsförhållanden bland första linjens chefer, byggd på Karasek/Theorells "krav-kontroll-modell" som avser att mäta arbetsrelaterad stress, en intervjuundersökning bland långtidssjukskrivna,⁶ samt hälsoprofilundersökningar i två omgångar.⁷ Under det avslutande året i projektet gjordes intervjuer i styrgruppen, utfördes deltagande observationer under ledarutbildningen, fördes många samtal med olika deltagare och medverkande i utbildningen, och genomfördes en enkät om ledarutbildningen.⁸ Styrgruppen har fått löpande rapporter från enkät- och hälsoundersökningarna under hela projektiden. Övrig dokumentation från projektet, såsom styrgruppsanteckningar, planer för ledarutbildningen och inte minst det interna informationsbladet HUS-vagnen, var också datakällor. I slutskedet genomförs ytterligare intervjuer bland medarbetare i kommunen samt en mer omfattande enkät i avsikt att summera effekter och utvecklingsmöjligheter. Det är av värde om projektet hinner avslutas innan den avslutande bedömningen sker. **Slutrapport från utvärderingen avses därför lämnas i februari-mars 2006.**

Vid pennan

Jan-Olof Åberg, universitetslektor, Karlstads universitet

⁶ Båda redovisade i Jerkeby, a.a.

⁷ Redovisade av Staffan Janson, december 2004 och våren 2005.

⁸ Den senare separat rapporterad till projektledningen i september 2005.

Reflektion

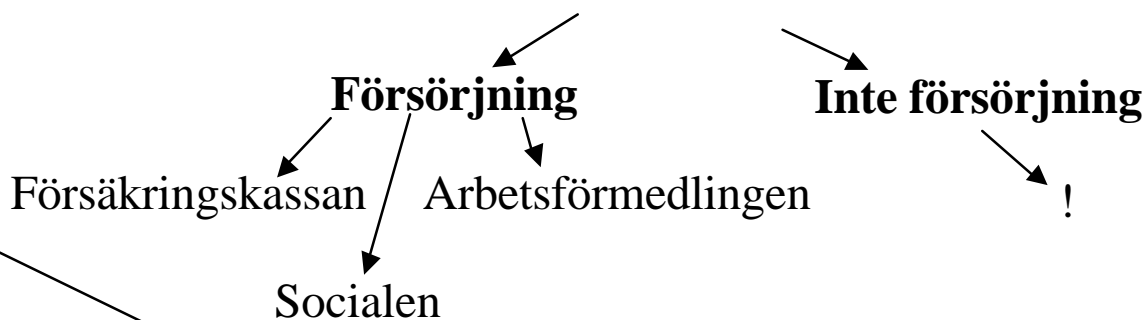
Här reflekterar styrgruppen för HUS över de lärdomar som dragits under projektets gång.

- Förändringar tar lång tid. Behövs minst tre år för att en process ska få varaktigt resultat.
- En viktig erfarenhet är att alla som deltar är olika långt komna i processen. Viktigt att ha fått med sig denna förståelse för att alla är individer befinner sig på olika nivåer. En liknelse är ett tåg med vagnar där förändringsledarna entusiastiskt kör loket och vet precis vart resan går. I första vagnen sitter de som stödjer förändringen. I andra vagnen sitter de som är skeptiska - som avvaktar och ser vad som händer. I sista vagnen sitter de som är öppet eller dolt emot den förändring som ska genomföras. Det roliga har varit att se att de flesta som först satt i sista vagnen flyttat sig allt längre fram i tåget. Tiden och kontinuiteten har övertygat och visat sig vara en förutsättning för att få alla med.
- Vi borde ha jobbat mer aktivt med att skapa teamkänsla över förvaltningsgränserna i projektets inledning. Blandat grupper direkt. Nu tog det längre tid än det hade behövt.
- Några ledare har valt att inte delta fullt ut. Ett förslag som aldrig genomfördes var att skriva kontrakt med cheferna. Sett i backspegeln skulle vi ha använt kontrakt – för att visa hur viktigt projektet är för Sunne kommun som helhet och för att inte tillåta någon att glida undan. Konsekvensen hade i så fall varit att välja att kliva av som ledare.
- Mer tid borde ha lagts på konkreta diskussioner i små grupper där de teoretiska kunskaperna fått stötas och blötas. Hur ändrar jag mitt ledarskap – hur omsätter jag teorin i min egen vardag? Skulle också ha stärkt känslan av gemenskap.
- En positiv erfarenhet är den kontakt som ändå skapats över förvaltningsgränserna. Murar har rivits – kunskaper och förståelse har spridits. Nu känner alla chefer varandra.
- Hälsoprofilerna som riktade sig direkt till alla medarbetare har stor del i projektets framgång. En viktig symbolhandling för delaktighet och förståelse ute i organisationen.
- Öppna föreläsningar för alla medarbetare blev ett uppskattat inslag som kanske borde ha kommit tidigare i processen för att snabbare få många att känna att de fick del av projektet.
- Ett långvarigt projekt följer inte den första planen. Utifrån behov som dykt upp har projektet styrts om efter vägen.
- Det är viktigt att sätta upp mål. Det är då de blir nåbara. Vårt mål om halverad sjukskrivning var möjligt att klara fast att vi kanske inte var riktigt säkra på det i början.
- Högsta ledningens attityd är avgörande för ett projekts framgång. Det ledningen tror på och pratar för sprider sig och blir det som gäller. Ledare måste gå före.
- Vi har lärt av varandra genom att lyssna på varandras erfarenheter av ledarskap. Den bok som vi tillsammans skrivit med olika konkreta ledarskaps-case ska förhoppningsvis bidra till att även ge stöd åt andra ledare.
- I ett sådant här stort och långvarigt projekt blir det tydligt vilka ledare som är motiverade och engagerade. Flera äldre ledare på väg mot pension har intagit "läktarplats". Väcker tanken att det sannolikt inte är lämpligt att vara ledare de sista åren före pension. Bättre att en ledare kliver av i tid, får andra uppgifter i slutet av karriären, men finns med som stöd för en ny chef.

- Handlingsplaner har gjorts på alla arbetsplatser. Viktigt att jobba med uppföljning. En ny handlingsplan ska fram varje år för att arbetssättet ska hållas levande.
- Det är vi själva som äger processen – inte inhyrda konsulter. Vi förstår vår egen verksamhet och ser behoven bäst. Utifrån det ska åtgärder sättas in.
- Varumärket Sunne har stärkts. Nyfikenhet på hur vi jobbar har väckts. Ger positiva signaler utåt tack vare inslag i olika medier och vår medverkan på olika konferenser.
- Samarbetet med Karlstads universitet ha gett inspiration och kloka inspel. Att ha en referensgrupp med utomstående att bolla med har varit mycket givande.
- Vi har blivit tydligare med kommunens behov gentemot våra samarbetspartners t ex företagshälsovården, försäkringskassan med flera.
- För att ytterligare stärka arbetsplatserna finns planer på sjukvårdsgaranti för alla medarbetare. Det finns nu med i budgetprocessen. Vi kan påvisa en tydlig vinst om alla får vård inom en vecka. Det ger också ökad kvalitet i vår verksamhet ju kortare tid vi behöver ta in vikarier.
- Viktigt att stötta första linjens chefer i deras kommunikation med medarbetarna: till exempel med OH-bilder och annat material som populärversioner av dokument och korta nyhetsbrev.

Identifiera målbilden

Inte arbete?

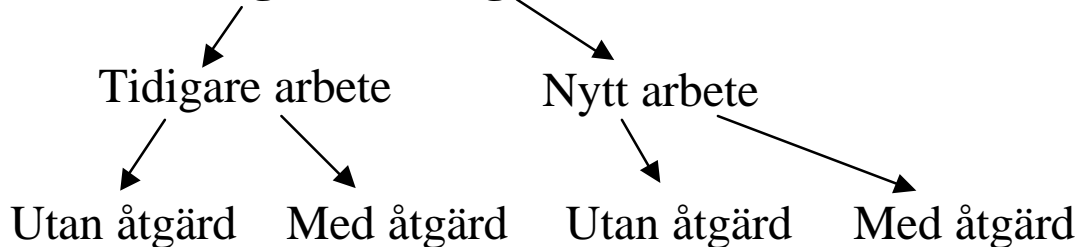


Arbete?

Ny arbetsgivare



Tidigare arbetsgivare



Förvaltningsövergripande

Vad bör förändras

- Gemensamt, utvecklat ärendehanteringsprogram
- Intranätet ska utvecklas

Beskrivning av problemställningen

- Dubbelarbete pga diarietföring i två program, ECOS/WinBär.
- Handläggarna har inte tillgång till båda systemen.
- Kartkoppling saknas.
- Service till allmänhet bör förbättras (24 h-myndighet).
- Lab-delen i ECOS bör användas.
- Mall-funktionen i ECOS/Winbär bör användas.
- Koppling till ett nytt kommun-gemensamt system bör eftersträvas.
- Syftet med intranätet är att det ska vara en intern kanal med aktuell information om regler och vad som händer inom vår nämnd/-förvaltning.
- Andra förvaltningar ska kunna hitta information om t.ex när bygglov ska sökas och när nya verksamheter måste anmälas. Målsättningen är att höja kompetensnivån och att förebygga de problem som uppstår då reglerna glöms bort.

Vilka förutsättningar behövs

- Tekniska förutsättningar.
- Ekonomiska förutsättningar.
- Kompetensutveckling.
- Andra förvaltningar måste aktivt använda våra sidor på intranätet.
- Våra redaktörer måste aktivt ajourhålla sina sidor och tid måste avsättas för detta.

När och hur ska det åtgärdas

- Programvaruleverantören bjuds in till en visning hösten 2005.
- Därefter tar vi ställning till hur vi går vidare.
- Kommunkansliet måste ständigt uppmana förvaltningarna att använda intranätet.
- Våra redaktörer avsätter regelbundet tid till ajourhållning.
- Våra redaktörer ska regelbundet lägga ut nyheter, med rimligt "stopp-datum".

Vad bör förändras	Beskrivning av problemställningen	Vilka förutsättningar behövs	När och hur ska det åtgärdas
<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla arbetsplatsträffarna (APT) 	<ul style="list-style-type: none"> • Information tar stor del av tiden på APT. Punkten "pågående arbeten" bör utgå för att träffarna ska bli mer konstruktiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemensamma ärenden diskuteras vid separata möten, berörda handläggare emellan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Punkten "pågående arbeten" utgår snarast • För att granska aktuella ärenden tas postlistor ut ur Winbär/ECOS 1 g/v för cirkulering med posten.
<ul style="list-style-type: none"> • Arbetet i MBN's arbetsgrupp bör förändras 	<ul style="list-style-type: none"> • Ett syfte med arbetsgruppen var att lägga förslag till prioritering av arbetsuppgifter eftersom våra resurser inte räcker till. Så har inte skett. • En vunnit erfarenhet är att förslagen istället bör komma från förvaltningen och därefter förankras politiskt i verksamhets-/tillsynsplanen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frågeställningen förankras i nämndens arbetsgrupp. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frågeställningen förankras på kommande möten med nämndens arbetsgrupp.
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetssäkring av verksamheten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalite och rättssäkerhet ska vara ledord i vår verksamhet. • Vi ska eftersträva att så få ärenden som möjligt överklagas. De ärenden som överklagas ska gå vår väg. • Checklistor ska användas vid ärendehandläggning. Borgar för att ärenden hanteras korrekt och lika samt underlättar för t.ex vikarier. 	<ul style="list-style-type: none"> • En hög kompetens hos medarbetarna ska upprätthållas. • Använda goda exempel från andra kommuner (t.ex checklistor). • Tid måste avsättas för kvalitetsarbetet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuella kompetensutvecklingsplaner utarbetas senast 2006. • Minst 10 checklistor ska utarbetas per år. • Vi avsätter 1 dag hösten 2005 för avstämning av kvalitetsarbetet.

Vad bör förändras	Beskrivning av problemställningen	Vilka förutsättningar behövs	När och hur ska det åtgärdas
<ul style="list-style-type: none"> • En rationell klagomåls- hantering ska eftersträvas 	<ul style="list-style-type: none"> • Klagomål av skilda slag inkommer regelbundet. Vissa ärenden tar mycket tid i anspråk. Genom en mer rationell klagomålshantering kan en effektivisering nås. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeta skriftliga rutiner (checklista) för klagomålsärenden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rutiner utarbetas senast 2006.
<ul style="list-style-type: none"> • Ensaminspektioner bör undvikas i vissa fall 	<ul style="list-style-type: none"> • Vissa inspektioner bör utföras av två inspektörer tillsammans. Det kan avse situationer där inspektören känner sig utsatt eller då det av andra skäl är en säkerhetsfråga. Det kan också avse svårare ärenden eller ärenden då det av praktiska skäl är en fördel att vara två. 	<ul style="list-style-type: none"> • Att det är sanktionerat hos chef/MBN. 	<ul style="list-style-type: none"> • Genomförs snarast. • Id-kort beställs hösten 2005.
<ul style="list-style-type: none"> • Gemensamma mallar för tjänsteskrivelser 	<ul style="list-style-type: none"> • I dag används olika mallar av olika handläggare i kommunens förvaltningar. • En skrivelse ska följa kommunens grafiska profil. Det ska vara tydligt att Sunne kommun är avsändare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mallar måste utarbetas centralt (pågående). 	<ul style="list-style-type: none"> • Vi börjar använda mallarna när de har utarbetats.
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeta fram en dokument- hanteringsplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Fastställda rutiner för hur information/dokument ska hanteras och gallras saknas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunens arkivarie utformar en dokument- hanteringsplan i samråd med förvaltningen (pågående). 	<ul style="list-style-type: none"> • Målsättningen är att planen ska tillämpas efter antagande i MBN fr.o.m 2006.

Vad bör förändras	Beskrivning av problemställningen	Vilka förutsättningar behövs	När och hur ska det åtgärdas
<ul style="list-style-type: none"> • Ombyggnad av närarkiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Arkivet uppfyller f.n inte godkänd standard. Enklare åtgärder behöver vidtas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontroll av vilka åtgärder som behöver vidtas. • Ekonomiska förutsättningar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Samråd med Tekniska enheten och om ekonomin tillåter genomförs åtgärderna 2006.
<ul style="list-style-type: none"> • Remisser och enkäter 	<ul style="list-style-type: none"> • Ett flertal remisser hanteras varje år, både externa och interna, vilket tar mycket tid i anspråk. Vissa remisser är sådana där vi inte har något väsentligt att tillföra i sak. Genom att ej besvara dessa minskar arbetsbelastningen. • Antalet enkäter har ökat i antal de senaste åren. Enkäter inkommer från myndigheter, institutioner, föreningar, studenter och företag. Genom att inte besvara enkäter där vi inte har något väsentligt att tillföra i sak eller sådana som inte är i princip tvingande minskar arbetsbelastningen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Att det är sanktionerat att prioritera bland de remisser och enkäter vi ska besvara. 	<ul style="list-style-type: none"> • Genomförs snarast. Prioriteringen/urvalet görs i samråd med chefen.
<ul style="list-style-type: none"> • God service 	<ul style="list-style-type: none"> • En god service till kommun- innevånare, organisationer och företag är viktigt och ska prioriteras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Att verksamhets-/tillsynsplanen medger tid för service. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hanteras i kommande verksamhets-/tillsynsplan.

Vad bör förändras	Beskrivning av problemställningen	Vilka förutsättningar behövs	När och hur ska det åtgärdas
<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla den informativa och förebyggande tillsynen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensen hos tillsynsobjekten bör höjas. De ska ha kunskap om vilka regler som gäller inom sitt verksamhetsområde. Vår tillsyn bör i hög grad vara informativ och förebyggande. • Det finns också ett behov av branschvisa utbildningar. Pedagogiska proffs bör anlitas för ändamålet. Detta har påbörjats inom livsmedelsområdet. • Småföretag är en viktig målgrupp. 	<ul style="list-style-type: none"> • Att tid kan avsättas för arbetet. • Hämta goda exempel från andra kommuner. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeta ett informativt och bra informationsmaterial. • Utveckla hemsidan. • Livsmedelskurs genomförs 2005. • Förvaltningen medverkar på starta eget kurser.
<ul style="list-style-type: none"> • Telefontid 	<ul style="list-style-type: none"> • Det är viktigt att finnas tillgänglig för allmänheten via telefon. Att hela tiden finnas tillgänglig kan dock upplevas stressande och medför också man regelbundet måste avbryta annan ärendehandläggning. Det ska därför vara tillåtet för var och en att vid behov stänga av telefonen. • Fasta telefontider behövs inte. I telefonkatalogen anger vi dock tid för när vi lättast kan nås. 	<ul style="list-style-type: none"> • Att det är sanktionerat hos chef/MBN att var och en vid behov stänger av sin telefon. 	<ul style="list-style-type: none"> • Genomförs snarast.

Vad bör förändras	Beskrivning av problemställningen	Vilka förutsättningar behövs	När och hur ska det åtgärdas
<ul style="list-style-type: none">• Handläggning av enskilda avlopp	<ul style="list-style-type: none">• Enskilda avlopp handläggs både enligt PBL och MB och medför i vissa avseenden ett dubbelarbete. I första hand ska vi eftersträva gemensamma rutiner och i andra hand ska utredas om dessa ärenden ska handläggas av en person.	<ul style="list-style-type: none">• Frågan utreds av berörda handläggare.	<ul style="list-style-type: none">• Förslag till åtgärder utarbetas 2005.
<ul style="list-style-type: none">• Förbättra blanketter	<ul style="list-style-type: none">• Det förekommer relativt ofta att de ansökningsblanketter som inkommer är ofullständigt ifyllda. Det finns ett behov av att gå igenom våra blanketter för att se om de kan förändras och/eller förenklas. Bl.a måste person- eller organisationsnummer finnas med.	<ul style="list-style-type: none">• Att tid avsätts för arbetet.• Hämta goda exempel från andra kommuner.	<ul style="list-style-type: none">• Minst 2 blanketter ses över per år.

Miljöenheten**Vad bör förändras**

- Miljömålen ska vara styrande för tillsynen
- Systemtillsyn ska eftersträvas

Beskrivning av problemställningen

- I förarbetena till miljöbalken sägs att miljömålen ska vara vägledande vid tillsynen. Lokala miljö(tillsyns-)mål bör därför utarbetas. Mål finns f.n för ett målområde. Miljömålen avses också integreras i översiktlig planering.
- För detta arbete krävs att miljötillståndet i kommunen analyseras. Ett regionalt underlagsmaterial finns, liksom vissa mätningar genomförda i egen regi (t.ex luftmätning). Ytterligare karteringar och mätningar krävs dock.
- Traditionellt har tillsynen varit objektsstyrd och inriktad på detaljer i företagets verksamhet. Inom livsmedelsområdet pågår dock en övergång till en systembaserad tillsyn. I tillsynsplanen har fastställts att också miljötillsynen ska inriktas på systemfrågor/egenkontroll.
- Ett led i detta arbete är att kräva in årsrapporter från alla C-objekt i kommunen.

Vilka förutsättningar behövs

- Frågan måste prioriteras upp och ekonomiska/personella resurser avsätts för ändamålet.
- Vid tillsynen använda de checklistor som finns för ändamålet.
- Utvärdera och vid behov revidera/branschpassa årsrapporter för C-objekt.
- Kompetensutveckling med inriktning mot systemtillsyn.

När och hur ska det åtgärdas

- Miljömål integreras i FÖP för Sunne tätort.
- Tillsynsmål utarbetas för ytterligare ett område under hösten 2005.
- Nya medel till personella resurser och mätningar/inventeringar äskas i kommande budgetarbeten.
- Införande pågår inom livsmedelsområdet.
- Inom miljötillsynen pågår införandet på B- och C-objekt.
- Blanketter för årsrapporter utvärderas under hösten 2005.

Vad bör förändras	Beskrivning av problemställningen	Vilka förutsättningar behövs	När och hur ska det åtgärdas
<ul style="list-style-type: none">• Uppföljning av tillsynen bör förbättras	<ul style="list-style-type: none">• Det finns ett behov av att på olika sätt kartlägga hur miljöbalken efterlevs och vilka konsekvenser olika beslut får.• Bevakningsrutinen i ECOS har medfört en förbättring av vår uppföljning och den bör konsekvent användas.	<ul style="list-style-type: none">• Frågan måste prioriteras upp och ekonomiska/personella resurser avsättas för ändamålet.	<ul style="list-style-type: none">• Medel till förstärkta resurser äskas i kommande budgetarbeten.• Konsekvent användning av bevakningsrutinen i ECOS.
<ul style="list-style-type: none">• Områdesvisa djurskyddsinspektioner	<ul style="list-style-type: none">• Idag är tillsynsplanen så upplagd att djurhållarna inspekteras gruppvis efter storlek (antal djurenheter). Genom att istället inspektera djurhållarna områdesvis, oberoende av storlek, skulle en effektivisering kunna nås.	<ul style="list-style-type: none">• Tillsynsplanen måste ändras.• Vid systembytet uppstår ett glapp. Vissa kommer intitalt att få ett längre inspektionsintervall medan andra får ett kortare.	<ul style="list-style-type: none">• Frågan utreds i 2006 års tillsynsplan.

Plan- och bygglovenheten

Vad bör förändras

-
-

Beskrivning av problemställningen

-
-

Vilka förutsättningar behövs

-
-

När och hur ska det åtgärdas

-
-

HÄLSO & ARBETSMILJÖPLAN

Mål:

- Det ska kännas bra att gå till jobbet.
- Man ska känna respekt och bli respekterad för den man är.
- Det ska vara ett tillåtande klimat dvs. tryggt, ärligt, utvecklande och flexibelt.
- Det ska finnas tid att reflektera tillsammans.
- Varje personal ska ha en halvtimmes rast varje dag.
- Friskvårdshalvtimmen ska utnyttjas.
- Vi i arbetslaget skall ha en aktivitet tillsammans, utöver arbetstid, en gång i halvåret.

Nuläge:

- Vissa dagar vet man att de blir ”tuffa” men det är fortfarande roligt att gå till jobbet.
- Arbetslaget behöver tid för att lära känna varandras förmågor och brister, speciellt vid nyanställning.
- Vi känner att vi är ärliga mot varandra men kanske håller inne med vissa åsikter för att vi inte känner varandra så bra ännu, och därför inte är nog trygga att starta en diskussion. Vi försöker hålla igång våra utvecklande samtal på eftermiddagarna då vi sammanfattar olika händelser.
- Det är viktigt med en ordentlig dagordning vid personalmöten, vilket gör det lättare att få tid för pedagogiska samtal. ”Barnprat” ger också en bra grund för samtal om värdegrunden. Dagordningen görs i förväg och alla i arbetslaget bidrar med punkter som ska tas upp. Detta gör att man kan få syn på ”problemet” och att man lättare hittar lösningar. En dagordning som är skriven i förväg gör också att man har möjlighet att tänka kring det som ska tas upp.
- Höstens arbetslag ska diskutera hur vi ska få möjlighet till att utnyttja friskvårdshalvtimmen och hur vi ska göra ett fungerande schema där all personal får ut sin rast.

Åtgärder för att uppnå målen:

- Vi har gjort ett nytt schema på prov där friskvårdstimmen och rasterna ligger inlagda.
- Regelbundna personalmöten där vi får tid tillsammans att reflektera och utvärdera.
- Utöver arbetstiden planerar hela arbetslaget in att göra roliga aktiviteter tillsammans Tex. bowla.
- Barn och personal ska bli sedda och hörda, detta skapar respekt och tillit. Vi delar in barnen i mindre grupper i verksamheten så att mer tid ges till varje barn både att bli sedda och kunna uttrycka sig efter sin egen förmåga. Delade samlingar. Personalen skall sprida sig i lokalerna, sitta mer på golvet och delta i den fria leken.
- Att vikarier får sättas in för att personalen skall ha möjlighet att prata om värdegrunden vid nyanställningar.

Mål som är uppnådda:

- Vi har fått tid av rektor för introduktion.
- Vi har gjort nytt schema där raster, barnfritid och friskvårdshalvtimmen är inlagd.
- Under dagen tar vi till vara på de möjligheter som finns att reflektera med varandra.

Handlingsplan för arbetsmiljöarbetet

Uppdraget

Vårt gemensamma uppdrag på Södra Viken är en strävan efter att vi ska bli kända för att vara en attraktiv arbetsplats. En strategi i det arbetet är att dra lärdomar av varandra för att uppnå hållbar hälsa och utveckling. Syftet med vårt systematiska arbetsmiljöarbete är att vi gemensamt och ständigt jobbar mot attraktiv(are) arbetsplats. Detta ger bland annat färre antalet sjukdagar per medarbetare och år. Handlingsplanens huvudsakliga syfte är att beskriva hur Södra Viken jobbar med arbetsmiljön, d.v.s att praktisera dokumentet ”Systematiskt arbetsmiljöarbete” och att tydligt koppla arbetsmiljöarbetet till arbetsplatsträffar (APT), arbetslagsmöten, skolkonferensen och elevernas klassråd. Arbetsmiljöarbetet bottenar i kontinuitet och allas delaktighet samt att synliggöra nödvändiga rutiner. I arbetsmiljöarbetet jobbar vi med kartläggning, analys och åtgärder.

Målsättningen är att alla i så stor utsträckning som möjligt anser att skolan är en attraktiv arbetsplats. Detta anses när:

- Alla känner trygghet
- Alla upplever trivsel
- Alla känner delaktighet
- Alla upplever meningsfullhet
- Alla kan säga att på vår skola förekommer inte trakasserier eller kränkningar
- Alla upplever möjligheten till egen utveckling
- Alla uppfattar att vi har funktionsdugliga lokaler
- Alla uppfattar att vi har en trevlig utomhusmiljö

Systematiska arbetsmiljöarbetet vilar på den demokratiska värdegrunden

Skolans arbetsmiljöarbete har sin grund i demokratiska värderingar. Rätten att få medverka i arbetet med arbetsmiljön samt att få ha inflytande över den egna arbetsituationen är viktig. På APT, arbetslagsmöten, elevernas klassråd och skolkonferenser har alla rättighet och skyldighet att delta i diskussioner som tas upp på respektive dagordning. Det är också allas skyldighet att följa de grundläggande demokratiska värderingarna.

Hälsolänken – vår företagshälsovård i Sunne - en hälsofrämjande resurs

Hälsolänken AB är skolans företagshälsovård i Sunne – en hälsofrämjande resurs. Medarbetare som är i behov av

rehabiliteringsinsats av något slag, vid sjukdom/sjukskrivning eller vid förebyggande syfte, söker upp antingen skyddsombudet eller rektor. Rektor beställer ett uppdrag hos Hälsolänken. Vid första besöket sitter rektor med för att tillsammans med medarbetare och läkare utforma en rehabiliteringsplan (rehabiliteringsutredning). Planen följs upp efter överenskommelse.

Systematiskt arbetsmiljöarbete i det vardagliga

APT är skolans viktigaste och övergripande forum för att säkerställa arbetsmiljön. Det systematiska arbetsmiljöarbetet är en process och behandlas i respektive arbetslag och på APT. I processen bearbetas dilemman, som uppstår ur verkliga situationer (riktiga fallbeskrivningar); varje arbetslag jobbar med ett fall som diskuteras och ”redovisas” på APT. Här är det viktigt att hålla fokus på problemlösning och att tid skapas samt att dagordningen ges ut i förväg så att vi är väl förberedd. Här blir att vi lär oss att jobba tillsammans utifrån vardagsdilemman och tar del av varandras erfarenheter.

Samtliga (personal och elever) på Södra Viken är skyldiga att medverka till och att ta ansvar för den attraktiva arbetsplatsen. Det betyder att händelser, situationer (kränkande särbehandling etc), sådant som försvårar det goda arbetsmiljöarbetet, rapporteras till rektor eller skyddsombud. Alla har rapporteringsansvar. Samtliga medarbetare på Södra Viken medverkar även aktivt och tar ansvar för att genomföra de åtgärder som beslutas för att höja trivseln, förhindra/förebygga stress, undvika hög arbetsbelastning, förhindra vantrivsel etc.

Varje arbetslag beskriver i sina arbetsplaner hur tillit, trivsel och tydlighet skapas.

Systematisk kartläggning av arbetsmiljön

Arbetsmiljöarbetet sker systematiskt genom att två enkäter, en för personal och en för elever, delas ut i slutet vid varje hösttermin av rektor. Personal- och elevenkäterna fokuserar på trygghet, delaktighet, trivsel, utomhusmiljön och lokaler. Enkäterna sammanställs av rektorn och skolans skyddsombud (elevskyddsombud när det gäller elevenkäten). Analysen sker i respektive arbetslag/klassråd genom att diskutera avvikande resultat. Resultatet av personalenkäten utgör underlag för fortsatt arbetsmiljöarbete på APT och i respektive arbetslag. Resultatet av elevenkäten utgör underlag till fortsatt arbetsmiljöarbete på APT och i respektive klassråd.

Systematiska skyddsronder

Skyddsronder hålls varje termin och här deltar skyddsombudet, rektor, och elevskyddsombud samt annan expertis. Ronderna granskar både den fysiska och den psykosociala arbetsmiljön, med siktet inställt på vad APT fastslår. Skyddsronderna dokumenteras och skrivs under av deltagarna i skyddsronden.

Vid nyanställning/nyrekrytering

Vid anställningsintervjuer får arbetsmiljöarbetet stort utrymme. Rektor ansvarar för att det systematiska arbetsmiljöarbetet åskådliggörs, d.v.s. hur skolan, i den vardagliga verksamheten, jobbar för en attraktiv arbetsplats för personal och elever. Vid nyanställning finns arbetslagen representerade i rekryteringsarbetet.

Arbetsmiljöarbetet knutet till lokala arbetsplaner

Varje arbetslag formulerar sitt eget arbetsmiljömål och hur de uppnås. Varje arbetslag ansvarar för att målet utvärderas.

Utvärdering/uppföljning av arbetsmiljöarbetet

I kvalitetsredovisningen redovisas arbetsmiljöarbetet genom att:

- Arbetslagen värderar sitt arbetsmiljöarbete utifrån de åtagande man har i sin arbetsplan.
- Resultatet i enkätundersökningen redovisas och visar riktningen på fortsatt arbete.

Ulf Blomqvist
Rektor
Södra Viken

Utvecklingsområde <i>Uppdraget</i>	MÅLBILD	HUR?	Ansvar / Tidsplan	Kostnad	Utvärderingsform
Ambition Vår / min ambition?					
Värderingar Synsätt, mina och gruppens Vilka finns?					
Verksamhetsmål					
Tydliga krav från omgivning					
Ansvar					
Resultat					

<i>Forts.</i> Utvecklingsområde <i>Uppdraget</i>	MÅLBILD	HUR?	Ansvar / Tidsplan	Kostnad	Utvärderingsform
Resultat					

Utvecklingsområde <i>Ledarskap</i>	MÅLBILD	HUR?	Ansvar / Tidsplan	Kostnad	Utvärderingsform
Organisation Vetskapen om socialnämndens, arbetsplatsens org?					
Delaktighet					
Information					
Beslutsvägar					
Belöning / uppmuntran					
Resultat					

<i>Forts.</i> Utvecklingsområde	MÅLBILD	HUR?	Ansvar / Tidsplan	Kostnad	Utvärderingsform
<i>Ledarskap</i> Tydlighet					
Resultat					

<i>Forts.</i> Utvecklingsområde <i>Ledarskap</i>	MÅLBILD	HUR?	Ansvar / Tidsplan	Kostnad	Utvärderingsform
Resultat					

Utvecklingsområde <i>Resurser</i>	MÅLBILD	HUR?	Ansvar / Tidsplan	Kostnad	Utvärderingsform
Ekonomi Hur vill vi använda de resurser vi har?					
Kunskapsutnyttjande					
Resultat					

<i>Forts. Utvecklingsområde Resurser</i>	MÅLBILD	HUR?	Ansvar / Tidsplan	Kostnad	Utvärderingsform
Resultat					

Utvecklingsområde <i>Arbetskultur</i>	MÅLBILD	HUR?	Ansvar / Tidsplan	Kostnad	Utvärderingsform
Språkbruk					
Personliga egenskaper					
Bemötande					
Yrkes stolthet					
Resultat					

<i>Forts.</i> Utvecklingsområde <i>Arbetskultur</i>	MÅLBILD	HUR?	Ansvar / Tidsplan	Kostnad	Utvärderingsform
Resultat					

Utvecklingsområde <i>Arbetsglädje</i>	MÅLBILD	HUR?	Ansvar / Tidsplan	Kostnad	Utvärderingsform
Samarbete					
Konflikthantering					
Arbetsglädje					
Kamratskap					
Resultat					

<i>Forts.</i> Utvecklingsområde <i>Arbetsglädje</i>	MÅLBILD	HUR?	Ansvar / Tidsplan	Kostnad	Utvärderingsform
Resultat					

Utvecklingsområde <i>Arbetsbelastning</i>	MÅLBILD	HUR?	Ansvar / Tidsplan	Kostnad	Utvärderingsform
Arbetsfördelning					
Arbetstempo					
Ergonomi					
Arbetsätt Fysiskt och psykiskt					
Karriärvägar					
Resultat					

<i>Forts.</i> Utvecklingsområde <i>Arbetsbelastning</i>	MÅLBILD	HUR?	Ansvar / Tidsplan	Kostnad	Utvärderingsform
Resultat					

Utvecklingsområde <i>Engagemang</i>	MÅLBILD	HUR?	Ansvar / Tidsplan	Kostnad	Utvärderingsform
Skapa trivsel					
Återhämtning / reflektion					
”Vi” - känsla					
Framgångsfaktorer Vad har vi för styrkor? Kan vi använda andras framgångar?					
Resultat					

<i>Forts.</i> Utvecklingsområde <i>Engagemang</i>	MÅLBILD	HUR?	Ansvar / Tidsplan	Kostnad	Utvärderingsform
Resultat					

Utvecklingsområde <i>Stresshantering</i>	MÅLBILD	HUR?	Ansvar / Tidsplan	Kostnad	Utvärderingsform
Krav / Förväntningar Mina egna och andras?					
Egenvård Hur tar jag hand om mig själv?					
Återhämtning					
Struktur Arbetsplanering?					
Resultat					

<i>Forts.</i> Utvecklingsområde <i>Stresshantering</i>	MÅLBILD	HUR?	Ansvar / Tidsplan	Kostnad	Utvärderingsform
Resultat					

Utvecklingsområde <i>Individen</i>	MÅLBILD	HUR?	Ansvar / Tidsplan	Kostnad	Utvärderingsform
Social situation					
Fysik					
Vid sjukskrivning Kontakt arbetet? Rutiner?					
Resultat					

<i>Forts.</i> Utvecklingsområde <i>Individen</i>	MÅLBILD	HUR?	Ansvar / Tidsplan	Kostnad	Utvärderingsform
Resultat					