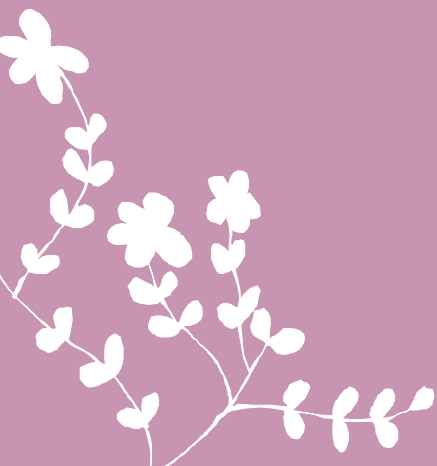


Kommuner som utvecklar hälsa!

EN IDÉSKRIFT FRÅN SVENSKA KOMMUNFÖRBUNDET
OCH LANDSTINGSFÖRBUNDET



 SVENSKA
KOMMUNFÖRBUNDET

 LANDSTINGS
FÖRBUNDET

Kommuner som utvecklar hälsa!

En idéskrift från
Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet

Innehåll

Förord **3.**

Inledning **4.**

1. Den friska kommunen med de **6.**
goda arbetsplatserna – en idealbild

2. Vägar till en friskare kommun **12.**

3. Arbeta själva – och ta hjälp av andra **25.**

4. Samspel med företagshälsovården **30.**

5. Slutord **36.**

Litteratur **37.**

Förord

Inspirationen till denna skrift har kommit från programmet *Styrning och samordning för Friskare Kommuner* finansierat av Näringsdepartementet och Svenska Kommun- och Landstingsförbunden. I programmet har sju kommuner – Överkalix, Söderhamn, Karlstad, Kumla, Enköping, Botkyrka och Linköping – arbetat i ett nätverk med att utveckla hälso- och arbetsmiljöfrågor.

Skriften har utformats av en grupp med lång och olikartad erfarenhet från kommuner och företagshälsovård. Medverkande har varit: Majlene Ahlgren, kommunal i Enköpings kommun, Anita Ahlström, förvaltningschef i Enköping, Hans Forsman, förvaltningschef i Karlstad, Mats Johansson, kommunalråd i Linköping, Anette Karlsson, personalchef i Botkyrka kommun, Annica Magnusson, Vårdförbundet, Christina Rasmusson, platschef för FHV Haluxa i Kumla/Hallsberg, Lars Bohlin, Vd Föreningen Svensk Företagshälsovård.

Sammanhållande i arbetet har varit Hans Granqvist, förbundssekreterare vid Svenska Kommun- och Landstingsförbunden och Lars Björk, projektledare i Friskare Kommuner och rådgivare i organisations och ledningsfrågor vid AB Previa.

Skriften riktar sig till ledningsgrupper och samverkansgrupper intresserade av att bygga friska och trygga kommuner.

Arbetsgruppen ansvarar för innehållet i skriften.

Arbetet inleddes med ett tvådagars seminarium där deltagarna i gruppen diskuterade igenom ett antal teman. Under seminariets första dag bidrog också Lars Österblom, konsult i FHV-frågor med diskussioner och synpunkter.

Vårt förhållningssätt i frågor om hälsa och arbete är en övertygelse att alla människor vill göra ett bra arbete. Ingen vill vara sjuk. Arbetsgivarens uppgift är att bidra med förutsättningar för anställda att kunna göra ett bra jobb som också skapar hälsa och arbetsglädje. Arbetsuppgifterna bör stimulera medarbetare på alla nivåer att utvecklas i sitt yrke och som personer. Vi menar att förhållningssättet är grundläggande därefter följer frågor om metoder och teknik.

Ett stort tack till AFA som bidragit till finansieringen av denna skrift.

Boel Callermo

Chef för Arbetslivsenheten
Svenska Kommunförbundet

Landstingsförbundet

Inledning

Friska kommuner – en idealbild

När vi talar om friska kommuner i fortsättningen menar vi hela kommunen som en organisation. Den friska kommunen:

- ger medborgarna god service
- har en bra ekonomi
- har engagerade medarbetare som mår bra
- arbetar effektivt med sina uppdrag
- avsätter hela tiden resurser för utveckling.

Det innebär att kommunen balanserar behov från sina olika intressenter så att de är nöjda. Det betyder också att kommunen behöver ha kraft för att över lång tid kunna skapa hållbara system och en fungerande verksamhet.

I denna skrift kommer vi framför allt att diskutera hälsa och friskhet hos chefer och medarbetare i kommunen. Hur den påverkar verksamheten och hur verksamheten påverkar den.

Poängen med en idealbild

När det stora bilföretaget vill ta ett steg mot framtiden utformar de en ”Concept Car” – en idealbil. I den byggs många goda idéer och lösningar in. Idéer som lyfter nivån för vad en bil kan vara och fungera. Idéerna, bilderna av det önskvärda, kommer sedan att styra våra förväntningar vid framtida bilköp. Själva bilen kommer aldrig att byggas i den form den visas upp, men de olika lösningarna kommer i många fall att byggas in i kommande modeller. Med sin idealbil lyfter bilföretaget våra förväntningar på vad som är möjligt att uppnå – och vår vilja att själva nå dit.

Att skapa en positiv bild av vad som är möjligt att uppnå har länge använts inom idrotten. Där vet vi att fokuseringen på det positiva målet skapar energi och leder till resultat. Den framgångsrike ledaren av Sveriges bandylandslag, Håkan Sundin frågade inte varför Sovjet fick in så många mål på oss utan hur vi lyckades få in ett par mål på ett av världens bästa bandylandslag. Hur gjorde vi när vi lyckades?

Det moderna arbetet med att främja hälsa fungerar efter samma logik. Att fokusera och utveckla det positiva och inte enbart fokusera de problem som tornar upp sig i vardagen.

Vi menar att det på samma sätt är viktigt att beskriva hur en väl fungerande kommun kan se ut. Det finns flera poänger med att formulera en *idealbild* av den väl fungerande kommunen. Dels kan den förhoppningsvis inspirera till att diskutera eller pröva flera av de idéer som målas upp. Dels kan den fokusera på en positiv utveckling som alltid är möjlig trots stora aktuella problem.

Vi tar de problem som finns i kommunerna på största allvar men menar att det är klokt att inte lägga alla resurser på att lösa de kortsiktiga problemen utan att också formulera långsiktiga mål för en positiv utveckling. Det finns en stor risk i dag att problem med ekonomi, sjukfrånvaro mm. kommer att dominera diskussionen och vårt allmänna medvetande. Därför behövs en positiv bild att samlas runt för att kunna bygga en hållbar utveckling. Erfarenheten pekar på att man samtidigt löser flera aktuella problem och förebygger andra. Detta är huvudanslaget i vår skrift.

Vad vill och kan kommunen göra själv – och vad behöver man hjälp med?

En fråga som vi ställer är vad som är rimligt att kommunen gör själv och vad man behöver hjälp med utifrån.

Först behöver kommunen göra klart vilka ambitioner och egna behov man har inom området hälsa och arbetsmiljö. *Därefter* kan man diskutera vad kommunen skall klara av att göra själv. Det kan gälla strategisk hälsoutveckling, motiverande arbetsplatser, förebyggande arbete, rehabilitering, hälsobokslut m.m.

- Vad skall en kommuns olika enheter och förvaltningar klara av som en normal del av sin verksamhet?
- När skall man begära hjälp av resurser inom kommunen?
- När skall man begära hjälp av yttre krafter – t.ex. företagshälsovården?

Vår skrift vill ställa frågor från dessa utgångspunkter och reflektera över hur samordning av resurser både inom och utom kommunen kan utvecklas för att skapa friskare kommuner.

Företagshälsovården

Företagshälsovården kan vara en viktig resurs i kommunernas arbete för att utveckla hälsa och arbetsglädje. Vi kommer att diskutera företagshälsovården och beskriva hur samarbetet kan utformas och utvecklas. Vi kommer också att ge råd om upphandling av företagshälsovård.

1. Den friska kommunen med de goda arbetsplatserna – en idealbild

Vi utgår från fem områden när vi beskriver den ideala kommunen. De kommer tillbaka i nästa kapitel där vi beskriver vägar till en friskare kommun. Dessutom diskuterar vi hälsa i en bred mening som omfattar både friska kommuner, arbetsplatser och medarbetare.

- *Värderingar*
- *Uppdrag*
- *Ledning*
- *Organisation av arbetet, inflytande över den egna situationen*
- *Utvecklingsarbete*

Hälsa på olika nivåer.

Värderingar

I den friska kommunen tar politiker, chefer och medarbetare ställning till vilka värderingar som skall styra arbetet i kommunen. Både i kontakter med medborgarna och för arbetet i kommunen. De vägledande värderingarna är väl förankrade och kommunicerade.

Generella värderingar

Kommunen skall:

- skapa ett väl fungerande lokalsamhälle präglad av trygghet, god hälsa och utveckling
- sträva efter långsiktighet, kunna arbeta mot strategiska mål
- visa uthållighet – visa att ledningen tror på det den driver.

Dessa värderingar är klart formulerade och har diskuterats. Det uttrycks ofta med policys och är ett stöd i det dagliga arbetet.

Värderingar för kommunens hälsoarbete

I överenskommelsen Utveckling genom samverkan, U-92, har de centrala parterna formulerat några värdesatser som tjänar som vägledning. En arbetsplats i den goda kommunen präglas av:

- Individens möjligheter till ett ökat inflytande och större delaktighet på arbetsplatsen.
- En arbetsplats som stimulerar både till yrkesmässig och personlig utveckling.
- Integrering av frågor som berör arbetsmiljö, medbestämmande och verksamhet.
- Utveckling av verksamhet som svarar mot brukarnas krav på ökad effektivitet, produktivitet och kvalitet.
- Representativt inflytande genom samverkansgrupper.

Uppdrag

Fokus på uppdraget

Grundläggande för vår syn på en väl fungerande kommun är att uppdragen är *rimliga* och *tydligt formulerade*. Det måste finnas en balans mellan kraven i arbetet och möjligheten att prestera ett bra resultat.

I den friska kommunen är uppdragen tydligt formulerade. Chefer och medarbetare ser vilka prestationer och vilka förutsättningar som behövs i ett uppdrag. Det är inte alltid lätt att bestämma i förväg. Därför förs en dialog mellan den som ger och den som tar emot ett uppdrag. *Uppdragsdialogen* är viktig och ett av flera utmärkande drag i en frisk kommun. En tydlig uppdragsdialog och en ömsesidig förståelse av uppdraget genomsyrar verksamheten.

De uppdrag som skall utföras i den friska kommunen omfattar *mål inom flera olika områden* som tillfredsställer olika viktiga intressenter. De är bl.a. medborgarna och deras politiskt valda ledning, medarbetare och chefer i kommunen men också myndigheterna och aktuell lagstiftning. Det innebär att de kommunala uppdragen tillfredsställer mål av olika slag, t.ex.: ekonomi, myndighetskrav, nöjda medborgare, friska och motiverade medarbetare, rationella arbetsmetoder och utveckling av verksamheten.

Ledning

Ledning omfattar förtroendevalda, chefer och medarbetare. De chefer som rekryteras och kommer att utöva sin roll, i den goda kommunen, utvecklas till bra ledare som kännetecknas av förmåga att kommunicera och göra medarbetarna delaktiga i verksamheten.

Politiker och tjänstemän

I den friska kommunen axlar förtroendevalda politiker tydligt rollen som arbetsgivare. Politikerna tar sitt ansvar inte minst vad gäller frågor om medarbetarnas hälsa och arbetsmiljö. I kommunen förs en dialog som gör rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän tydlig. Grunden för den dialogen är ett ömsesidigt förtroende.

Ledarskap

Chefer i kommunal verksamhet har många intressenter att tillfredsställa. Det kräver mycket av den som är chef. För att klara av det har chefsrollerna formulerats så att de är både rimliga och stimulerande. De anställda ses som kompetenta individer beredda att ta eget ansvar. Medarbetarna är medskapande ledare av verksamheten. Med det menar vi att medarbetarna är med och utvecklar verksamheten och därigenom skapar förutsättningar för att göra ett bra jobb.

Ledarskapet är inte en roll för en enskild person utan en del av uppdraget som chef och medarbetare tillsammans skall klara av. Medarbetarna utför kvalificerade tjänster och tar ansvar för att leda sin del av verksamheten.

Ledarskapet är inte statiskt i den goda kommunen utan föremål för omprövning i takt med nya förutsättningar och utveckling av verksamheten. Chefen har en framåtblick som förutser förändringar tidigt och som säkerställer utvecklingen på sikt.

Stöd i chefsroller

En bra kommun stöder sina chefer på olika sätt. Överordnade chefer stöder underordnade med bl.a. utvecklingssamtal. Som chef får man rimliga förutsättningar att vara chef och hjälp att avveckla sitt chefskap när det är aktuellt.

Det innebär bland annat att chefsuppdragen är tidsbegränsade. Man är chef under en period för att sedan en period fungera som kvalificerad medarbetare för att sedan kanske åter ha en chefsroll under någon period.

Organisation av arbetet

Den goda organisationen

Arbetet i kommunen är organiserat så att det skapar hälsa hos chefer och medarbetare.

- Fördelningen av arbetsuppgifter upplevs som rättvis och tar hänsyn till att vi är olika och ser olikheter i form av kön, etnisk tillhörighet och ålder som en tillgång.
- Organisationen har formats så att bästa möjliga balans mellan uppgifter och människor skapats.
- Medarbetarna bidrar till en framgångsrik verksamhet och kan glädjas åt bra resultat.
- Medarbetarna är delaktiga i beslut som påverkar dem.
- Alla har möjlighet att lära sig mer, öka sin kompetens och kunna utvecklas i arbetet.
- Arbetsplatsen kan hantera de spänningar och den oro den skapar. Oro och spänningar i arbetet spiller inte över på livet utanför arbetet. Lika väl som vi önskar att oro och spänningar i privatlivet inte påverkar arbetet.

Politiker, chefer, och medarbetare är engagerade i sitt arbete. Det finns stöd på olika nivåer i kommunen för ett bra hälso- och arbetsmiljöarbete. Intern och extern rörlighet stöttas för att vidga vyerna, få ett sammanhang i helheten och få omväxling.

Samarbetet mellan arbetsgivaren och facken präglas av en inställning att båda parter långsiktigt ska vinna. Samarbetet är en grund för utveckling.

Utvecklingsarbete

I den friska kommunen finns ett förhållningssätt som innebär att se på arbetet både som löpande verksamhet och som utveckling. I läkemedelsindustrin är det naturligt att satsa merparten av resurserna på utveckling och en mindre del på produktion. Men även i en kommun måste en god del av de samlade arbetet inriktas på utveckling.

Tidig delaktighet

I allt förändrings- och utvecklingsarbete är delaktighet och inflytande nyckelfaktorer för framgång. Smärre förändringar är en del av arbetet i vardagen och diskuteras på arbetsplatsträffar.

Vid större förändringar engageras de berörda och deras fackliga företrädare tidigt.

Innan beslut fattas diskuteras konsekvenserna både i ekonomiska termer men också vad gäller medarbetarnas hälsa och möjligheter till intressanta arbetsuppgifter.

Lära av varandra

Trots resursbrist finns alltid avdelningar och enheter som fungerar mycket bra. De goda exemplen studeras av chefer och medarbetare och det finns en nyfikenhet på varför man lyckats bra där andra haft svårt. Exempelen inom kommunen visar hur man kan göra. Man lär av likar och förändring är en del av arbetet.

Utveckling genom modern teknik används också. Snabb rådgivning till medborgarna över nätet används och uppskattas. Interaktiv utbildning och liknande IT-lösningar tillämpas med framgång.

Rationalisering av tjänster görs på ett klokt sätt som inte glömmer människors behov av sociala kontakter. Det går fortfarande åt två personer att dansa tango.

Hälsa

Hälsa på olika nivåer

Den friska kommunen arbetar med hälsa på olika nivåer. Dels övergripande för hela kommunen, dels på varje arbetsplats och självklart också för de anställda. Det finns många definitioner av hälsa. Sammanfattningsvis menar vi att hälsa inte enbart speglar avsaknad av sjukdom utan också en upplevelse av att vara nöjd.

Jan Winroth – lektor vid Högskolan i Vänersborg – definierar hälsa som:

Hälsa innebär att ha tillräckligt med resurser för att klara vardagens krav och för att kunna förverkliga sina personliga mål.

Den högsta ledningen i den friska kommunen formar medvetet strategier för att främja hälsa. De formulerar uppdrag och skapar arbetsplatser som genererar hälsa.

Kommunen uppmuntrar medarbetare och chefer att förbättra sin hälsa och sitt välbefinnande. Antalet anställda som är ”långtidsfriska” ökar stadigt. Kommunen stöder effektivt dem som blir sjuka och hjälper dem snabbt tillbaka till arbete.

Kommunen har bra kontroll på kostnader för frånvaro m.m. och vet värdet av att satsa på hälsa och friskhet. Kommunala beslut om verksamheten bygger på underlag där både ekonomiska, hälsoekonomiska och hälsomässiga konsekvenser redovisas.

Ansvaret för hälsan är både individens och organisationens. Men det övergripande ansvaret för hälsa och arbetsmiljö i kommunen ligger hos den högsta ledningen – hos förtroendevalda och chefstjänstemän.

Den framgångsrika kommunen rör sig från ett fokus på efterhjälpande på individnivå mot att också arbeta med att främja utvecklingen av hälsa på organisationsnivå.

2. Vägar till en friskare kommun

I detta kapitel beskriver vi hur kommuner på olika vägar kan utveckla sig. Vi går igenom de olika områdena från förra kapitlet och ger exempel på hur man kan arbeta.

- *Värderingar*
- *Uppdrag*
- *Ledning*
- *Organisation av arbetet och inflytande över den egna situationen*
- *Utvecklingsarbete*

Hälsa på olika nivåer.

Värderingar

Värderingar och policys fungerar som ett rättesnöre, en inbyggd kompass i situationer av osäkerhet när beslut behöver fattas men det inte finns formulerade regler.

På den politiska nivån kan värderingar och ambitioner ofta tydliggöras genom policys. En viktig fråga är hur man formulerar, förankrar och kommunicerar policys.

Hur blir värderingar praktiska?

Många kommuner gör ett ambitiöst arbete med utveckling av policys i olika ledningsgrupper och fortsatt bearbetning i samverkansgrupper och i breda grupper av medarbetare. För att arbetet skall få förankring och genomslag är det önskvärt att driva policyarbete parallellt på olika nivåer så att så många som möjligt kan vara med och skapa och vara delaktiga i utvecklingen.

Diskussioner om värderingar kan med fördel föras av ledning och medarbetare i samband med planering och utveckling av verksamheten vid en enhet. I sådana samtal kan gruppen diskutera olika värderingers inverkan på den egna verksamheten.

Exempel på frågor kopplade till värderingar är:

- Hur skall vi bygga vidare på de engagerande mötesplatser som nu finns?
- Hur kan kommunen gå ut och närvara i samhället mer?
- Hur kan vi bättre bry oss om balansen mellan arbetet och livet utanför arbetet?
- Hur kan vi bättre bry oss om medarbetare 60+?

Förutom samtal i mindre grupper, t.ex. på arbetsplatsträffar kan den här typen av frågor diskuteras i stora grupper.

En del kommuner – t.ex. Haninge och Linköping – prövar i dag olika stormötesformer. Deltagarna varvar där samtal i mindre grupper med utfrågningar och dialoger med kommunledningen i den stora gruppen (75–150 deltagare). Erfarenheterna från denna typ av möten är positiva och kan öppna kanaler för kommunikation mellan olika delar och nivåer i en kommun.

Värderingar blir synliga först när de omsätts i handling.

Uppdrag

Är uppdragen rimliga och tydligt formulerade?

När uppdrag formuleras och verksamhet planeras ska en av de aspekter man tar hänsyn till vara vilka hälsomässiga effekter som besluten får. Det är precis som vid allt byggande: det som inte görs ordentligt från början måste rättas till i efterhand – och då till mångdubbelt högre kostnader. Det gäller inte bara bil- och hustillverkning utan också verksamheter i kommuner.

Hur kan hälsa och välbefinnande beaktas vid formulering av uppdrag och verksamhet?

Politikerna bör i sin roll som arbetsgivare *tydliggöra de politiska ambitionerna* vad gäller personalfrågor.

Politikerna måste få ett bra *beslutsunderlag* där hälsa och arbetsmiljö räknats med och analysen av situationen är gjord. Vilka blir de *ekonomiska konsekvenserna* vid olika beslut / ambitionsnivåer? Hur stora besparingar ger en investering i hälsa och arbetsmiljö? Hur påverkas medarbetarna? Förändras chefernas uppgifter eller arbetsbelastning?

Det är också viktigt att politikerna i olika nämnder frågar efter vilka konsekvenserna för medarbetarna blir av olika beslut.

Många kommuner har med framgång prövat en så enkel åtgärd som att vid alla möten i nämnd och styrelse sätta *personal- och hälsofrågorna tidigt på dagordningen*.

Möjliga förbättringar

Budgetperioder på ett år skapar en låsning och minskar möjligheterna till långsiktig planering och förbättring. *Längre planerings- och budgeteringsperioder* vore en positiv drivkraft för att kunna skapa hållbara lösningar.

Positiv återföring

Där medarbetare och chefer har lyckats spara genom utveckling av verksamheten borde enheten få uppmuntran för insatserna och stöd för fortsatt utveckling.

Hur för vi uppdragsdialoger?

Uppdragsdialogen är viktig och i dag förbisedd.

”En tydlig och gemensam bild av vårt uppdrag är förutsättningen, både för att vi ska kunna göra ett bra jobb och för att vi ska kunna identifiera utmaningar och förbättringsområden. Ledningen har ett ansvar att förklara vad som ska åstadkommas och varför. Chef och medarbetare har i sin tur ett ansvar för att säkerställa att de förstått uppdraget korrekt, bedöma hur det ska åstadkommas och ställa krav på de förutsättningar som behövs.”

(Att göra ett bra jobb, Kommunförbundet, Stockholm, 2003)

Frågor som kan ställas inför planering av ett uppdrag är:

- Hur ser det större sammanhang ut där uppdraget är en del?
- Vad har uppdraget för roll i det större perspektivet?
- Vad är uppdraget/verksamhetens mål?
- Vilka förutsättningar/resurser har vi att utföra uppdraget? Tid, kompetens, pengar, etc.
- Vilka frihetsgrader finns att organisera arbetet?
- Hur, när och av vem kommer arbetet att följas upp och utvärderas?

Svaren på de första frågorna är viktiga för att skapa *förståelse och sammanhang* i det arbete man utför. Det är en nyckelfaktor för att kunna må bra på arbetet.

Att ha en bra dialog om mål och resurser mellan ledningen och ”uppdragstagarna” är viktigt för att stämma av olika förväntningar. Det kan ta tid och kräva visst civillurage att stå på sig i en dialog med ledningen, men målet är att skapa en gemensam syn på uppdraget. Erfarenheten säger att när uppdragsdialogen fungerat finns bra förutsättningar att lyckas med uppdraget.

Varning för stora rapporteringskrav

Många chefer utsätts i dag för stora krav på rapportering från *olika centrala funktioner* i kommunen och den egna förvaltningen. Det är viktigt att centrala funktioner *samordnar sina krav på rapportering* och inte skapar onödig stress hos chefer. Kraven på rapportering bör motiveras så att den enskilde chefen kan se nyttan.

Som chef behöver man ibland sortera i de samlade krav som man utsätts för. Våga prioritera – och prioritera bort.

En helhetsyn på styrning av verksamheten

Kommunens verksamhet har mål inom flera områden, som ska tillfredsställa olika grupper. T.ex.:

- Myndighetskrav
- Medborgare
- Verksamhet
- Medarbetare
- Ekonomi
- Utveckling

En balanserad syn på verksamheten innebär att man behöver formulera och arbeta mot mål inom flera områden samtidigt. Det är inte meningsfullt eller ekonomiskt försvarbart att endast ha mål som t.ex. handlar om verksamheten eller ekonomin utan att samtidigt se till att medborgare och medarbetare är nöjda med sin situation. Man kan inte under någon längre tid driva en kommunal verksamhet om inte medborgarna är nöjda. Men det kan inte heller ske till priset av medarbetare som blir sjuka eller en ekonomi som skenar.

Därför behöver kommuner – som andra organisationer – sätta och uppfylla mål inom olika områden. Annars kan verksamheten aldrig bli hållbar i ett längre perspektiv.

Några intressanta frågor kan ställas om balansen mellan olika mål:

- Hur mycket tjänar kommunen per år på att ha en rimlig omsättning av anställda och låga sjuktal?
- Kan beslutsfattarna i kommunen få tillgång till personalekonomiska beräkningar så att de kan bedöma de ekonomiska effekterna av olika åtgärder?
- Hur kan kommunen sätta mål och mäta effekter för verksamhet och hälsa?
- Hur mäts effekter av FHV och andra upphandlade tjänster?

Ledning

Förtroendevalda

”En god arbetsgivare ska vara aktiv och agera förutseende för att balansera ekonomiska, personella och lagliga förutsättningar och på så sätt uppnå en effektiv verksamhet”.

(Kommunernas arbetsgivaransvar för arbetsmiljön, Svenska Kommunförbundet, Stockholm, 1997. Sid. 5).

Politikernas arbetsgivarroll med omsorg om medarbetarnas hälsa och arbetsmiljö måste löpande diskuteras och balanseras mot andra krav som kommunen skall svara upp mot inom t.ex. barnomsorg, vård och omsorg, skola m.m.

Politikernas roll som arbetsgivare innebär stora krav. Det finns i dag en mängd lagar och föreskrifter som reglerar arbetsgivarens ansvar för hälsa och arbetsmiljö i kommunen.

”De förtroendevaldas främsta uppgift är att se till att det finns en bra övergripande organisation och att verksamheten sköts av befattningshavare med tillräckliga befogenheter”

(Kommunernas arbetsgivaransvar för arbetsmiljön, Svenska Kommunförbundet, Stockholm, 1997. Sid. 10).

Tydliga delegationer och uppdelning av arbetsuppgifter blir en viktig del av arbetet med att organisera hälso- och arbetsmiljöarbetet.

Arbetsgivaransvaret för medarbetarnas hälsa och arbetsmiljö på den politiska nivån skall i den goda kommunen vara långsiktigt. Men det hör också till de politiska realiteterna att politiker måste vara känsliga för opinioner och kortsiktig kritik. Så fungerar det politiska systemet. Det innebär krav på att kunna fatta snabba beslut och att snabbt kunna överblicka olika konsekvenser av sådana beslut.

Leda genom samverkan

Samverkan på arbetsplatserna är viktig för att leda en verksamhet. Syftet är att skapa en bättre fungerande verksamhet genom att ta tillvara allas erfarenheter och kunskap.

Samverkan ska ingå som en naturlig del i det dagliga arbetet genom informella samtal mellan chef och medarbetare och medarbetare emellan. Utgångspunkten är att så många frågor som möjligt ska behandlas av dem som är direkt berörda. Det är betydelsefullt att var och en har möjlighet att framföra sina tankar och funderingar.

Arbetsfördelningen mellan chefen och medarbetarna har stor betydelse och behöver diskuteras kontinuerligt särskilt när yttre förändringar ändrat förutsättningarna för en tidigare uppdelning av uppgifter. Den årliga verksamhetsplaneringen är ett bra tillfälle för en fördjupad diskussion. Medarbetarna kan i många verksamheter delta i styrning och samordning – bli medskapande ledare i verksamheten.

Det bottenar i en syn på att medarbetare vill göra ett bra jobb, ta ansvar och skapa nytta för kommunen. Att få möjlighet att ta eget ansvar och använda sin erfarenhet och kunskap och att få känna sig nyttig är en stark drivkraft som alla mår väl av. Det ger mer energi än det förbrukar och bidrar till att stärka självkänslan. Chefens uppgift blir att *skapa förutsättningar* för att medarbetarna ska kunna ta sitt ansvar och använda sin erfarenhet och kunskap.

En viktig ledningsuppgift är att ha överblick – helikopterseende. Att se den egna enhetens uppgift inplacerad i ett större sammanhang ger möjligheter för chefen att fatta bra beslut och hjälpa sina medarbetare se sammanhang och orka med kraven. En del av detta är också att ha framåtsikt för att kunna vara beredd på olika förändringar, slippa obehagliga överraskningar och i tid kunna diskutera kommande förändringar med medarbetarna.

Ett gott ledarskap innebär också närhet och inlevelse i medarbetarnas erfarenheter. Att som chef ta sig tid och lyssna till medarbetarnas beskrivning av sin situation både på och utanför arbetet. Utvecklingssamtal och arbetsplatsträffar ger bra möjligheter att föra sådana samtal. Men viktigast är den dagliga kontakten på arbetet. Att fånga signaler på vad som fungerar bra och mindre bra. Detta gäller både rena verksamhetsfrågor men inte minst att se hur medarbetare trivs och att kunna se tidiga signaler på stress och annan ohälsa.

I balansen mellan överblick och närhet ligger en del av det goda ledarskapets förmåga.

Hur skapas förutsättningar för ett bra ledarskap?

Riskerar cheferna att behöva bli "superledare" som skall kunna och klara allt? En av de första förutsättningarna för att undvika det är att formulera ett **tydligt uppdrag** till chefen. Sedan kan chefen ta ställning: "Är jag beredd att anta utmaningen med de resurser och mandat som står till buds?" Och därifrån föra en uppdragsdialog med sin ledning om vad som förväntas och är rimligt.

En annan viktig förutsättning för ett bra ledarskap är **lagom stora grupper** av medarbetare. Chefer i kommunerna har ofta för många underställda. Det har ibland motiverats genom att man valt en "platt organisation". Det är i sig bra men det får inte ske till priset av jättelika arbetsledarområden där medarbetare sällan ser sin chef, ännu mindre har kontakt och viktigast av allt – själva inte blir sedda av sin chef.

Tidsbegränsade chefsuppdrag och en policy för viss rotation mellan uppdrag bidrar till att avdramatisera chefsuppdragen. Det behövs både för att säkerställa en effektiv kommunal verksamhet och för att inte chefer skall slitas ut. Av kommunen krävs en tillräcklig försörjning och utbildning av chefer till organisationen och en policy som gynnar intern rörlighet.

Hur går det för chefen?

Det är viktigt att se avvikelser i chefers prestationer **tidigt** för att kunna stötta, korrigeras och hjälpa. Ledningen behöver kontinuerligt föra samtal med chefer om hur de klarar sina uppdrag. Om chefen inte mår bra kan han eller hon inte heller utföra ett bra ledarskap.

Cheferna har flera **möjligheter till stöd**, förutom samarbetet med medarbetarna. Stabernas funktion kan diskuteras mot bakgrund av vilka behov av stöd som cheferna i en kommun har. Att minska stabsresurser kan visa sig vara en dyr besparing som resulterar i en ökad arbetsbelastning på chefer.

Viss teknisk hjälp på intranätet kan vara användbart i vissa frågor. Företagshälsovården erbjuder ofta en stödjande roll med handledning. Olika nätverk av chefer är också en uppskattad och bra variant av stöd. En variant är också "fyrparts" samtal mellan politiker, chefstjänstemän, fack och stödfunktioner (personal- och ekonomiadministration).

En bra kommun stöder sina chefer på olika sätt. Att som chef söka stöd är inte ett tecken på svaghet utan på insikt om vad rollen kräver.

Hur kan chefer och medarbetare få mer makt?

Makt på en arbetsplats behöver inte vara ett nollsummespel. Fördelningen av makt mellan chef och medarbetare kan variera, men den samlade makten = kontrollen över situationen kan också variera. På de enheter där den samlade kontrollen är låg blir resultaten dåliga både vad gäller verksamhet och medarbetarnas hälsa och motivation. Där har ofta både chefer och medarbetare låg kontroll och styrmöjlighet. På de arbetsplatser där kontrollen över situationen är hög har både chefer och medarbetare mer makt.

Om makt alltså inte är ett nollsummespel, där den ene vinner inflytande bara om den andre förlorar, kan vi utveckla intressanta lösningar.

På arbetsplatsen innebär det att tillsammans söka beskriva vilka förhållanden som ökar kontrollen av verksamheten. Att tillsammans öka styrbarheten för att kunna manövrera i önskad riktning. Det kräver ofta ingående samtal, ibland djupare studier och analyser.

Organisation av arbetet

Den goda organisationen börjar i uppdraget och uppdragsdialogen. Är uppdraget rimligt och tydligt beskrivet och man gemensamt bestämt vilken verksamhet som skall utföras för att nå målen – då kan organisationen utformas.

Vad är organisation?

Organisation kan beskrivas som hur människorna runt större uppdrag delar upp sina uppgifter och ansvarsområden.

Människor och uppdrag påverkar varandra ömsesidigt. Medarbetare och chefer har behov, förväntningar och önskemål på vad ett arbete skall omfatta och hur det skall vara organiserat. Uppdraget i sin tur ställer krav på yrkeskunskaper, närvaro, omtanke och empati.

Medarbetare och chefer kan organiseras eller organisera sig på många olika sätt för att lösa uppgifterna. Det finns alltid möjligheter att välja olika organisation. Poängen och potentialen ligger just i *fribeten att välja/pröva olika sätt att organisera sig.*

Olika sätt att organisera ger olika resultat. Om uppdraget förmår tillfredsställa medarbetarnas behov och förväntningar kommer det att bidra till deras hälsa och motivation samtidigt som effektiviteten blir större.

Hur skapas den goda organisationen?

Här är några exempel på frågor som kan stödja arbetet med att bygga en organisation som skapar hälsa.

Vad kräver uppdraget?

- Har medarbetarna tillräckliga inre och yttre förutsättningar att klara uppdraget ?
- Vad har medarbetarna för tidigare erfarenhet av liknande uppdrag?
- Finns det tillräcklig ledningskompetens att klara uppgiften?
- Finns tillräckligt många anställda för att klara uppdraget?

Vad kräver chefer och medarbetare?

- Är uppdraget tydligt?
- Är större uppdrag skriftligt formulerade?
- Hur har dialogen runt uppdraget genomförts?
- Får jag som anställd använda och utveckla min kompetens i uppdraget?
- Motsvarar uppdraget min föreställning om en rimlig arbetsinsats?
- Är uppdragets arbetstider rimliga och anpassade till mitt övriga liv?
- Vilket inflytande har jag i uppdraget?

”Krav och frågor” om valet av organisation

- Hur ser den bästa arbetsfördelningen ut?
- Hur skall ansvaret för olika uppgifter fördelas?
- Vilken organisation tillfredsställer både kraven i uppdraget och från medarbetarna?

Exempel på bra lösningar

Självplanerande och självständiga arbetslag är ett av flera exempel på ett sätt att organisera medarbetarna runt uppdrag. Det har bl.a. prövats inom äldreomsorgen i Enköpings kommun.

Ett sådant arbetssätt har givit en frihet att själv bestämma och ta ansvar men också en stolthet över att göra ett viktigt arbete.

Förståelse och sammanhang av uppdraget är A och O för att kunna ha ett meningsfullt arbete.

Uppmuntra rörlighet

Kommunerna bör uppmuntra till intern rörlighet så att medarbetare kan pröva nya uppgifter, få omväxling och lära mer.

Man bör i samma anda satsa på ”friska arbetsgivarringar” där man kan *byta jobb* för att det är stimulerande och spännande. Det är bra att kunna röra på sig i tid och pröva något nytt. På det sättet undviker man att ”gå vägen från frisk – till less – till sjuk – till omplacerad.” För många är det en glädje att pröva nya miljöer och märka att det fungerar. Det ger styrka och självförtroende.

Utvecklingsarbete

Hur skapas tidig delaktighet?

Den friska kommunen bör skapa en policy för hur man arbetar med utveckling och förändring. I och för sig finns det redan angivet i Arbetsmiljölagen men en egen policy förstärker betydelsen av att medarbetarna och deras fackliga företrädare ska vara med tidigt vid alla större förändringar. Exempel är medverkan vid

- alla större upphandlingar som berör medarbetarna
- organisationsförändringar
- förändringar av verksamheten
- val av ny utrustning.

Smärre förändringar diskuteras i vardagen och på arbetsplatsträffar.

Att räkna hem beslut

I dag finns kalkylmetoder och erfarenheter som med tillräcklig noggrannhet kan vara underlag för att se vilka konsekvenser ett större beslut får. Konsekvenser för verksamheten med både ekonomiska, hälsoekonomiska och hälsomässiga aspekter. Till de senare aspekterna räknas bl.a. medarbetarnas möjligheter till intressanta arbetsuppgifter.

Hur kan vi lära av varandra?

Många verksamheter klarar av sina uppdrag där andra kör i väggen. Varför? Vi behöver ägna oss åt att lära av varandra. Varför är de framgångsrika duktiga? Vad gör den skola som har bra resultat, nöjd personal och koll på ekonomin? Vad kan vi lära oss av det äldreboende där personalen har ett arbetslag som är nöjda och själva planerar verksamheten? Varför fungerar de bra och vad beror det på att deras ekonomi är i balans?

Vi menar att lärande måste omfatta alla de erfarenheter som finns på arbetsplatsen.

För att kunna lära av varandra behöver vi arrangera möten som säkerställer tankeutbyte och samtal.

Vi kan lära av varandra om både chefer och medarbetare med olika uppgifter och erfarenheter träffas och berättar om varför och hur man provat olika vägar. Vilka resultat/effekter olika förändringar haft, hur man ändrat och successivt funnit en bättre metod att arbeta. Detta sätt att arbeta har vi med framgång provat i programmet *Friskare Kommuner*. Där har de sju kommunerna mötts vid flera tillfällen, samtalat om erfarenheter och provat tankar på varandra. Från varje kommun har politiker, chefer, medarbetare, fackliga företrädare och representanter från kommunernas företagshälsovård deltagit. Den blandningen av perspektiv och erfarenheter har varit mycket fruktbar.

Botkyrka kommun delar ut priser för enheter som är framgångsrika i sin verksamhet. Det är uppmuntrande samtidigt som det skapar nyfikenhet från andra enheter.

Gemensamt lärande

Kommunerna producerar i dag kvalificerade tjänster. Gemensam utbildning av alla är därför en nödvändighet för att kunna fortsätta utveckla teamarbete och effektivisera verksamheten. Utbildningen behöver ha många olika former. För chefer har bl.a. trepartssamtal mellan chef – överordnad chef och konsult prövats med framgång.

Gemensam utbildning på arbetsplatsnivå är en form som ofta passar bra. Självständiga, självplanerande grupper behöver ibland stöd och utbildning för att bl.a. fortsätta att utveckla sig mot bättre resultat och bättre hälsa men också för att förebygga konflikter m.m.

Mer gemensam utbildning av fack och arbetsgivare kan bidra till vinn-vinna. Det förstärker grunden för möjliga samtal och utveckling.

Hälsa

Val av strategi för hälsoarbetet

Johnny Johnsson, m.fl. argumenterar i sin bok *Långtidsfrisk* för att alla organisationer i grund och botten kan välja vilken organisation man vill vara med och skapa.

”Organisationers grad av långtidshälsa eller långtidsohälsa är effekter av de beslut som tas av den högsta ledningen. Har man för hög sjukfrånvaro beror det på att man valt att inte göra något åt det. Har man hög andel långtidsfriska, är det också ett resultat av ett val. Vilken organisation eller vilket företag som helst kan gå från ohälsa till hälsa men det kräver ett antal beslut och ett antal förutsättningar. Framgång är ingen slump, och framgång nås aldrig utan ansträngning.”

(Johnsson, J. m.fl. 2003).

De pekar på betydelsen av att satsa på att skapa en långsiktigt god hälsa – att bli framgångsrik som organisation.

De beskriver skillnaderna i förhållningssätt så här:

- En **framgångsrik** organisation tillämpar strategier för att främja hälsa
- En **medveten** organisation identifierar och förebygger ohälsa
- En **reaktiv** organisation identifierar och åtgärdar ohälsa genom sjukvård och rehabilitering.

(Johnsson, J. m.fl. 2003)

Detta är naturligtvis **inte ett antingen eller** men fokus behöver omfatta främjande arbete så att man inte sysslar enbart med ett efterhjälpande arbete. Kommunens förhållningssätt är avgörande. Det är viktigt att se möjligheterna och styra mot de positiva målen.

Det är möjligt att räkna ekonomiskt på effekter av arbetsmiljö- och hälsoinsatser trots att många förhållanden spelar in.

Arbete med hälsa på olika nivåer

På organisationsnivå

- En diskuterad och väl förankrad värdebas i kommunens ledning
- En högsta ledning som driver en långsiktig strategi för hälsa
- Tydligt formulerade uppdrag, tydliga mål
- Planering och genomförande av förbättringar inom verksamhet och arbetsmiljö
- Ett ledarskap som präglas av förståelse och delaktighet
- Att ta vara på medarbetarnas synpunkter och erfarenheter och informera om verksamheten

På gruppnivå

- Planering och genomförande av förbättringar inom verksamhet och arbetsmiljö
- Ett rimligt uppdrag
- Chefsområden med lagom många anställda
- Trivsel och gemenskap i arbetslaget

På individnivå

- Förutsättningar att göra ett bra arbete
- Ansvar för den egna hälsan och prestationen
- Ork, vilja och motivation
- Kunskap och kompetens

3. Arbeta själva – och ta hjälp av andra

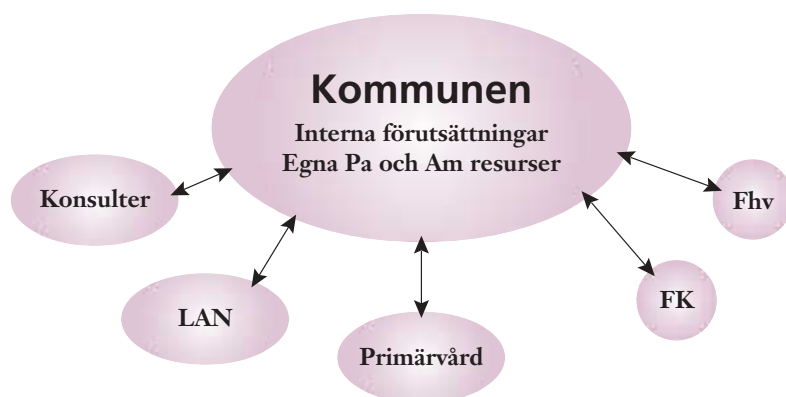
Vad vill och kan vi göra – och vad behöver vi hjälp med?

Vad är rimligt att en förvaltning eller enhet gör själv och vad behöver man hjälp med vad gäller frågor om hälsa och arbetsmiljö?

Vi sade tidigare att kommunen först behöver göra klart vilka ambitioner och egna behov man har inom området hälsa och arbetsmiljö. Därefter kan man diskutera vad man skall klara av själv. Vi menar att det finns tre huvudalternativ. Dels att göra själv, dels att ta hjälp inom kommunen och dels att ta extern hjälp. Både inom och utom kommunen finns ett stort antal resurser som kan användas.

Grundinställningen bör vara att själv försöka klara av uppdraget och inte vänta in hjälp från omgivningen. ”Hur kan jag som personalledare gå in och göra något åt problem som befinner sig i sin linda? Vad kan arbetskamraterna göra?” (Hamrin, B., 1993). Att själv vara aktiv och lära sig att sköta t.ex. rehabiliteringsärenden gör arbetet effektivt och borgar för tidiga insatser. Man behöver till exempel inte vänta in besked från Försäkringskassan. Det går att arbeta parallellt. Det man kan göra själv skapar ett lärande som inte kommer om man bara beställer en tjänst av någon annan.

EXEMPEL PÅ RESURSER I OCH UTOM KOMMUNEN
SOM KAN HJÄLPA TILL MED HÄLSO- OCH ARBETSMILJÖARBETE



Det finns i dag en positiv utveckling som innebär att chefer i linjen blir mer och mer kompetenta att kunna se och tolka tidiga signaler på hur medarbetare mår. Men det finns naturligtvis situationer när det är klokare att ta hjälp av andra.

När behöver man ta hjälp?

Exempel på situationer där en enhet kan ta hjälp är vid:

- För stor tillfällig arbetsbelastning
- Ovanliga arbetsuppgifter som sällan dyker upp
- För svåra arbetsuppgifter
- Arbetsuppgifter där det finns anledning att samråda med andra för att få ett bra resultat
- Arbetsuppgifter som ligger utanför den egentliga verksamheten.

Vad har kommunen för interna resurser?

Följande fyra frågor gäller både de interna och de externa resurserna.

1. *"Vilka behov av stöd har vår enhet?
Vad behöver vi hjälp med och i vilka former, hur länge?" etc.*

2. *"Vilken kompetens finns i kommunen centralt
och i de olika förvaltningarna?"*

Kommunen är en mycket kompetent organisation med många specialresurser, inte minst när det gäller hälsa och arbetsmiljö. Personalnämnden och personalkontoret har kompetens och kontinuitet i dessa frågor.

Personalfolk, ekonomer, skyddsombud och folkhälsovetare har mycket kunskap. Facket har ofta en stor kunskap med en förtrogenhet av de olika erfarenheter som medlemmarnas vardag omfattar.

3. *"Känner vi i dag till den kompetens som finns?
Använder vi den på ett bra sätt?"*

En ofta bortglömd möjlighet är att skapa interna nätverk i kommunen som kan vara till hjälp när man behöver råd och stöd.

4. *"Hur utnyttjar vi bäst de interna resurserna i kommunen?"*

Vilka externa resurser kan kommunen samarbeta med?

1. Den första frågan är som tidigare: *Vad klarar vi inte av själva inom kommunen?* ”*Vilka behov av stöd har vår enhet och varför?*”

2. ”*Vilken kompetens finns i kommunens omgivning?*” Här finns stora skillnader över landet beroende på om kommunen ligger i glesbygd, tätort eller storstad. Men också beroende på hur olika organisationer t.ex. Försäkringskassan fungerar på olika platser. De viktigaste resurserna i omgivningen för att bygga upp hälsa är:

Företagshälsovården – FHV

Företagshälsovård levereras i dag av många företag och ser ofta olika ut. En gemensam nämnare är att den skall ha både medicinsk, teknisk och beteendevetenskaplig kompetens. Företagshälsovården skall väl behärska frågor om arbetsmiljö och rehabilitering och sambandet mellan hälsa och arbetsmiljö. Många FHV-enheter arbetar i dag både efterhjälpande, förebyggande och främjande. Företagshälsovården kan också vara inbyggd, som en del av kommunens verksamhet.

Försäkringskassan – Fk

Något som underlättar samarbetet med kassan i många kommuner är att kassan har utsett en eller flera handläggare som servar kommunen. Det skapar bra kontinuitet och med hög effektivitet och bra kvalitet. Bättre samarbete Fk – AV – Af efterlyses i en del fall.

I t.ex. Östergötlands län har kassan intagit en proaktiv och uppsökande roll och deltar i kommunens möten och arbete med sjukskrivningar.

Arbetsförmedlingen – Af

Samarbetet är viktigt för kommunerna. Möjligheter att finna ny personal och att bereda plats för medarbetare som lämnar kommunen är en nyckel för att kommunerna skall kunna fungera. Arbetsgivarringar är exempel på det senare.

”Friska arbetsgivarringar” – där anställda skulle kunna finna nya arbeten – är ett önskemål som skulle underlätta för medarbetare som vill byta anställning. Det skulle kunna bidra till hälsosam omväxling och en positiv ökad rörlighet.

Kommunerna är ofta viktiga arbetsgivare på orten – Vad kan göras av kommunerna själva? Hur kan den interna arbetsmarknaden i kommunen utvecklas?

Vården

Samarbete mellan primärvård och kommunen viktigt. En väl fungerande primärvård ökar kommunens effektivitet i och med att väntetider minskas och anställda inte behöver gå sjukskrivna längre än nödvändigt. Vi vet i dag att sjukskrivningar skapar ohälsa.

Konsulter

En stor del av till exempel chefsutbildning i kommunerna görs med hjälp av externa konsulter. De handlas upp på vederbörligt sätt. Men det är viktigt att kommunens grundläggande värderingar och policys präglar de insatser som konsulter gör när de t.ex. tränar blivande chefer. Upphandling och uppföljning av insatsen är viktiga.

Arbetsmiljöverket och inspektionsverksambeten

Kommunerna möter främst Arbetsmiljöverket i dess föreskrivande och inspekterande roll. Verket kan också stå till tjänst med mycket kunskap i arbetsmiljöfrågor.

Önskemål är mindre byråkratiska arbetsmetoder och större likformighet från myndigheten över landet!

Specialister och kunskapsorganisationer

De regionala högskolorna har ofta möjligheter att hjälpa till med olika slags projekt och kompetens. Här kan kommunen få ett problem genomlyst genom en litteratursammanställning eller en uppsats. Seminarier, utbildningar och nätverk är andra möjliga samarbetsformer.

De **Yrkesmedicinska klinikerna** och **Arbetslivsinstitutets** olika enheter har stor kunskap om arbetsmiljö- och hälsofrågor.

3. "Känner vi i dag till den externa kompetens som finns och utnyttjar vi den på ett bra sätt?" De frågorna måste besvaras av varje kommun, förvaltning eller enhet. Men vårt intryck är att det finns mycket att vinna på att öka samarbetet med och kunskapen om vad olika yttre resurser kan hjälpa till med.

4. "Hur utnyttjar vi bäst de externa resurserna runt kommunen?" Varje kommun kan fundera på vilka yttre kontakter som kan vinna på att skötas mer centralt i kommunen och vilka som det är naturligt att enheter eller förvaltningar själva tar.

Bättre samarbete mellan myndigheter

En fråga delvis utanför kommunens möjligheter att påverka är samspelet mellan de ovan nämnda resurserna i samhället som sysslar med hälsa och arbetsmiljö. Ett bra samspel mellan dem har mycket stor betydelse.

Ett bra exempel är Finspångs kommun som framgångsrikt samarbetar med Försäkringskassa och flera andra instanser i lokalsamhället (SOCSAM), (se litteraturlistan i slutet). Vi menar att man skall vårda och bygga vidare på de exempel som fungerar bra. Ett problem är att kommunen inte själv "äger" detta problem som omfattar samordning mellan flera olika samhällsorgan.

I Linköping har FK öppnat upp med frågan "Hur kan vi hjälpa till?" Här har ett projekt "Aktiv rehabilitering" startats gemensamt.

Frivillig samverkan på rehabiliteringsområdet finns också utvecklat i det så kallade FRISAM-projektet, (se litteraturlistan).

4. Samspel med företagshälsovården

Hälsa är en angelägenhet för kommunens högsta ledning och ett långsiktigt åtagande

För att kunna gå från ord till handling behöver kommunledningen *formulera mål för verksamhet och hälsa*. Det betyder att kommunens ledning har tänkt igenom och formulerat en strategi för hälsa och arbetsmiljö som en del av en framgångsrik verksamhet.

Den högsta ledningen i den friska kommunen formar medvetet dessa strategier för att främja hälsa hos chefer och övriga medarbetare. Det gör de bl.a. genom *tydligt formulerade uppdrag*.

Vi har i förra kapitlet pekat på vikten av att den egna enheten, förvaltningen eller kommunen frågar sig vad man klarar av att göra själv. Det innebär inte att vi uppmuntrar till att göra allt själv. Men vi vill peka på betydelsen av att noga tänka igenom *vad* man faktiskt vill och kan åstadkomma på sin egen enhet, förvaltning eller på kommunen i stort *innan man anlitar experter*.

Främja hälsoutveckling på alla nivåer

Att formulera mål för verksamhet och hälsa i *positiva termer* är en signal om inriktningen på hälsoarbetet. Det blir en stor skillnad om kommunen bestämmer sig för att öka hälsan hos de kommunanställda som överordnat mål jämfört med att t.ex. minska antalet långtidssjukskrivna. I det första fallet riktas energin på ett positivt övergripande mål som när det genomförs medför att flera mindre problem löses ”automatiskt”. I det andra fallet kommer kraften att gå åt att analysera, bearbeta och på bästa sätt hantera de problem som uppstått. Vi behöver naturligtvis arbeta med alla tre områden inom hälso- och arbetsmiljöarbetet.

Det *främjande* som är inriktat på att utveckla hälsa.

Det *förebyggande* som är inriktat på att undvika risker och ohälsa.

Det *efterhjälpande* som är inriktat på att behandla och lindra den skada som redan skett.

Vår erfarenhet är entydig: de som börjar med att enbart ge sig i kast med det efterhjälpande arbetet får sällan kraft att aktivt främja utvecklingen av hälsa. Det är i längden mer *ekonomiskt* att bygga rätt från början än att korrigera och laga i det som gått sönder.

Det finns också en *etisk aspekt* som innebär att arbetsgivaren aktivt bör skapa möjligheter för sina anställda att kunna ha god hälsa i motiverande arbeten. Arbetsgivaren ska inte nöja sig med att enbart ha en bra nivå på det efterhjälpande rehabiliterande arbetet.

I den friska kommunen planeras hälsa på olika nivåer. Dels övergripande som policy och strategier för hela *kommunen*, dels som tydliga uppdrag och mål för en olika *enbeter* och självklart också som program och stöd för hälsoutveckling för de *anställda*.

Hälsa på olika nivåer

	<i>Individ</i>	<i>Enhet</i>	<i>Kommun</i>
Främja hälsa - <i>friska kommuner</i> - <i>motiverad personal</i>	Egen plan för hälsa och utveckling.	Tydligt uppdrag som inkluderar hälsa.	Strategi för hälsa. Uthålligt arbete och uppföljning av hälso- och arbetsmiljöfrågor.
Förebygga ohälsa - <i>undvika sjukdom/skada</i>	T.ex. utbildning om ergonomi och stress.	Kartlägga och minska hälsorisker. Förbättra.	Identifiera riskmiljöer och riskgrupper. Förbättra.
Efterhjälp - <i>bota sjukdom/skada</i>	Vårda sjukdom. Stöda utbrända. Rehabilitera.	Hjälpa grupper som inte fungerar bra. Hantera konflikter.	Åtgärder efter mindre lyckade förändringar.

Den framgångsrika kommunen rör sig från ett fokus med efterhjälpande på individnivå till att också arbeta med att främja utvecklingen av hälsa på kommunnivå.

Vad kan företagshälsovården?

Företagshälsovården i Sverige har i dag inget enhetligt utseende. I de flesta fall omfattar den medicinsk, teknisk och beteendevetenskaplig kompetens vilket också framhålls som ett kriterium i föreskrifterna från Arbetsmiljöverket. Där står också att företagshälsovården skall fungera som en oberoende expertresurs som före-

tag och motsvarande skall kunna anlita när de egna kunskaperna/resurserna inte är tillräckliga.

Traditionellt arbetar FHV förebyggande och efterhjälpande. Fler och fler önskar nu att företagshälsovården skall arbeta främjande och inte bara på individnivå. Kommunen måste i varje enskilt fall ta reda på kompetensen hos den företagshälsovård som man vill börja ett samarbete med.

Förutsättningar för ett bra samarbete mellan kommunen och FHV

Här ovan har vi pekat på betydelsen av att kommunen har tänkt igenom sina behov och ambitioner vad gäller hjälp av FHV. Kommunen och företagshälsovården måste båda bidra för att nå ett bra resultat. Här är några förutsättningar:

1. Politiker och arbetsledare på alla nivåer vet sitt ansvar för arbetsmiljö- och personalfrågor och hur dessa frågor skall hanteras.
2. Företagshälsovårdens arbetsformer och kompetens är känd inom hela kommunen.
3. Företagshälsovården vet vilken målsättning kommunen har med sitt arbete, vilka arbetsformer som finns och vilka krav som ställs på såväl organisation som enskilda individer, för att kunna tillgodose verksamhetens behov.
4. Företagshälsovården är väl insatt i kommunens personalpolitik och de regler och avtal som styr den kommunala verksamheten.

(Granqvist, H. och Sintorn, E., 1985.)

Kommunen och företagshälsovården – en konsultativ relation

Typiskt för en konsultativ relation är att man tillsammans arbetar sig fram till en idé om vad som är bäst att göra.

Uppdragsgivaren – kommunen kanske inte exakt kan formulera sitt behov och uppdragstagaren – företagshälsovården kan inte heller från början veta vad som är bäst för kommunen. Det är bådas ansvar att forma en dialog runt styrkor, behov och brister. Styrkorna är det som redan fungerar bra och som FHV kan vara med och förstärka, behoven är vad kommunen ser att de själva behöver och bristerna är vad företagshälsovården i sin expertroll kan föreställa sig skulle vara bra för kommunen.

Vår erfarenhet är att kommunerna – i likhet med många landsting och privata företag – har svårt att göra en tydlig beställning av vilka slags FHV-tjänster man önskar. Även på detta område fungerar en *uppdragsdialog* klargörande både som hjälp för kommunen att formulera sina behov och för FHV att komma med förslag på lösningar som motsvarar kommunens förväntningar. Det behövs en dialog som successivt klargör behov, brister och förväntningar.

Det finns en risk att Lagen om offentlig upphandling, LOU, försvårar en bra uppdragsdialog mellan kommunen och företagshälsovården. Flera faktorer samverkar i dag till att ett antal kommuner ganska slentrianmässigt köper en enkel billig service från företagshälsovården. Den typen av inköp blir ofta kostsamma eftersom de inte är ordentligt förankrade i kommunens behov. Eftersom LOU gäller blir det än viktigare för kommunens ledning att vara på det klara med sin strategi och sina mål för hälso- och arbetsmiljöarbetet inför en upphandling. Då kan upphandlingen göras med bra kvalitet. Jfr VHS om Upphandling (se litteraturlistan).

Om kommunen formulerat sina behov för företagshälsovården kan också nyttan för kommunen beskrivas och mål formuleras. ***Kommunen och företagshälsovården behöver skapa en tydlig dialog.*** En dialog där förväntningarna stäms av och man tillsammans formulerar nyttan av insatserna och hur den skall utvärderas.

”Kan FHV prestera resultat så kan de också få leverera.”

Citat från Mats Johansson, Kommunalsråd i Linköping.

Exempel på dialog mellan kommunen och företagshälsovården

Kommunen formulerar sina behov t.ex.:

- Förbättrad hälsa
- Bättre arbetsmiljö
- Ökad arbetstillfredsställelse
- Minskad sjukfrånvaro

Företagshälsovården frågar och diskuterar med kommunen

- Hur arbetar kommunen själv med att utveckla sina styrkor och hantera sina svagheter
- Vad är viktigast? Kan de olika punkterna preciseras?
- Vilka mål har kommunen formulerat?
- Vilka resultat förväntar man sig?
- När skall resultaten märkas?

Företagshälsovården formulerar tillsammans med kommunen ett lämpligt uppdrag

- Vilka tjänster – vilka resultat
- Vem gör vad?
- Hur ser företagshälsovårdens åtagande/resurser/kompetens ut?
- Hur ser kommunens åtaganden/ansvar ut?

Företagshälsovården bekräftar sitt uppdrag

”Kontraktsgenomgång” och leveransbeskrivning

Företagshälsovården och kommunen genomför sina respektive delar av arbetet

- Uppföljning av delresultat
- Eventuella förändringar av uppdraget

Uppföljning kundnytta och resultat

Utvärdering av uppdraget hos kommunen och hos företagshälsovården

Ovanstående exempel vill peka på betydelsen av en nära samverkan mellan kommunen och företagshälsovården där kommunen ansvarar för stora delar av hälsoarbetet och företagshälsovården kompletterar med andra.

Upphandling av företagshälsovård

Här följer några frågor och åtgärder inför en upphandling av FHV som kan bidra till att kommunen får ett framgångsrikt samarbete med sin FHV. De utgör en övergripande sammanfattning av det vi tidigare resonerat om.

1. *Gör en beskrivning av hälso- och arbetsmiljöläget i kommunen*
2. *Vilka mål har kommunen för hälsa och arbetsmiljö?*
3. *Vilken kostnads- och intäktskalkyl gör kommunen för sitt hälso- och arbetsmiljöarbete?*
4. *Vad kan kommunen göra själv?*
5. *Vad behöver kommunen lära för att kunna klara sig bättre själv?*
6. *Vilket mål har kommunen med företagshälsovårdens arbete?*
7. *Vilka uppdrag önskar kommunen att FHV hjälper till med?*
Efterhjälpande, förebyggande, främjande?
Arbete på individ, enhets, kommunal nivå?
8. *Kontroll att FHV har nödvändig kompetens, organisation och ekonomi för att utföra de önskade tjänsterna*
9. *Diskussion med FHV om mål, uppdrag och former för samarbete. (Uppdragsdialog!)*
10. *Hur ser företagshälsovårdens åtagande/ansvar ut?*
11. *Hur ser kommunens åtaganden/ansvar ut?*
12. *Gemensam utformning av en leveransbeskrivning som omfattar bl.a.:*
 - Precisering av mål och uppdrag
 - Precisering av hur samarbetet mellan kommunen och FHV ska utformas
 - Precisering av hur uppdragen och resultaten ska återrapporteras

Ovanstående är ett kort koncentrat av punkter som bör ligga till grund för kommunens upphandling av FHV.

5. Slutord

Bästa läsare

I denna skrift har vi vågat oss på att teckna en bild av den friska kommunen. Det har vi gjort för att stimulera fantasin och för att lyfta ribban för vad som är möjligt att åstadkomma i våra kommuner.

Vi vill uppmuntra till reflexion och samtal om hur man kan utveckla hälsa och arbetsmiljö i kommunerna.

En viktig utgångspunkt för oss är att kommunen själv måste ta ett långsiktigt ansvar för sin hälsa på olika nivåer. Det kan ingen annan göra åt oss. Yttre resurser som företagshälsovård och Försäkringskassa är värdefulla men kan bara vara ett komplement till kommunens egna ambitioner och arbete.

Vi ställer medvetet fler frågor än vi besvarar. Det gör vi för att vi inte tror på färdiga lösningar som kan tas över mellan kommuner och arbetsplatser. De flesta frågor som rör hälsa och arbetsmiljö är för komplexa för att lösningar skall kunna kopieras. Däremot vill vi uppmuntra nyfikenhet på hur man arbetar framgångsrikt i den egna och andra kommuner. Genom samtal och tankeutbyte kan man få uppslag som kan anpassas och utvecklas i den egna situationen.

Hör gärna av er med synpunkter på det fortsatta arbetet att utveckla hälsa och arbetsmiljö i kommunerna.

Välkomna att höra av er till Arbetslivsenheten på Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet, arbetslivsenheten@svekom.se, telefon 08-452 71 00.

Eller till Hans Granqvist, hans.granqvist@svekom.se, telefon 08-452 76 24, Ned Carter, ned.carter@lf.se, telefon 08-452 76 23.

Litteratur

Eriksson, S. **Företagshälsovården som hälsofrämjande resurs**, Magisteruppsats, Mälardalens Högskola, Västerås, 2003

Gatu, H., **Hållbara arbetsplatser**, Arbetslivsinstitutet, Stockholm, 2003

Granqvist, H. och Sintorn, E., **Företagshälsovården, styrfunktioner och inre arbete**, Svenska kommunförbundet, 1985

Hamrin, B., **Vad kan vi göra själva?**, Svenska Kommunförbundet, Stockholm, 1993

Hogstedt, C., m.fl., **Den höga sjukfrånvaron – sanning och konsekvens**, Statens Folkhälsoinstitut, Stockholm, 2004

Johansson, U., och Jorén, A., **Personalekonomi i dag**, IPF, Uppsala, 2001

Johnsson, J. m.fl. **Långtidsfrisk**, Stockholm, 2003

Sammanfattning av "FRISAM", frivillig samverkan på rehabiliteringsområdet:
www.sos.se/fulltext/103/2001-103-15/sammanfattning.htm

Slutrapport från "SOCSAM", försök med politisk och finansiell samordning:
<http://www.rfv.se/publikationer/pdf/soc0101.pdf>

Utveckling genom samverkan, Arbetsmiljörådet för kommuner och landsting, Stockholm, 1993

VHS, Upphandling, **Satsa friskt, Så kan Företagshälsovården bli en värdefull resurs**, broschyr från VHS (Verket för Högskoleservice), 2004. www.vhs.se

Kommuner som utvecklar hälsa!

Denna skrift tecknar en bild av den friska kommunen. Avsikten är att stimulera fantasin och att lyfta ribban för vad som är möjligt att åstadkomma i våra kommuner.

Skriften vill uppmuntra till reflexion och samtal om hur vi kan utveckla hälsa och arbetsmiljö i kommunerna.

En viktig utgångspunkt är att kommunen själv måste ta ett långsiktigt ansvar för sin hälsa på olika nivåer. Det kan ingen annan göra åt oss. Yttre resurser som företagshälsovård och Försäkringskassa är värdefulla men kan bara vara ett komplement till kommunens egna ambitioner och arbete.

Skriften beställs från:

Kommunförbundets förlag
Telefon 020-31 32 30. Fax 020-31 32 40

ISBN 91-7289-252-8

Pris: 75 kr/st för enstaka ex.
50 kr/st vid minst 10 ex.

Moms och frakt tillkommer.

