

Mer än var tionde svensk i arbetsför ålder är konstant borta från jobbet. Ohälsan i arbetslivet innebär lidande för de drabbade och ofantliga kostnader för samhället. Kring millennieskiftet ökade utgifterna för sjuklön, sjukpenning och förtidspension till över 100 miljarder kronor årligen.

Hösten 2001 presenterade regeringen ett 11-punktsprogram för ökad hälsa i arbetslivet. En av punkterna var en satsning inom den offentliga sektorn.

70 miljoner kronor fördelades till 19 projekt med syfte att pröva nya metoder mot ohälsan och att använda beprövade modeller i större skala i stat, kommun och landsting.

Uppdraget att följa, utvärdera och sprida resultat och erfarenheter från regeringens satsning **Försök att minska ohälsan i offentlig sektor** gick till VINNOVA.

VINNOVA – Verket för innovationssystem – är en statlig myndighet som främjar hållbar tillväxt genom utveckling av effektiva innovationssystem och finansiering av behovsmotiverad forskning.

Här beskrivs ett av de 19 projekten.

[www.minskaohalsan.se](http://www.minskaohalsan.se)



## Positiv syn på äldre ska minska ohälsan

Åldrandet gör oss svagare på vissa områden och starkare på andra. Kan vi bejaka detta behöver inte äldre medarbetare slås ut i onödan.

Det menar Berit Ekepil-Mörtberg som varit ledare för ett Age Management-projekt i Kiruna kommun.

**A**tt visionen är möjlig visar bland annat Kiruna bostäder som till och med har lyckats behålla en av sina städare efter ålderspensionen.

Målet i Kiruna är att projektet ska hjälpa kommunen att bryta trenden med allt fler långa sjukskrivningar och förtidspensioner.

För att täcka kommunens kommande personalbehov vill man dessutom behålla medarbetarna längre upp i åldrarna. År 2004 är medelåldern ungefär 47 år och den generella sjukfrånvaron i snitt 36 dagar per anställd och år. Bland dem som fyllt 60 år är sjukfrånvaron det dubbla (70 dagar per person och år).

Ett medel för att nå projektets mål är Age Management som går ut på att utveckla ledarskapet så att det gynnar både äldre och yngre och därmed bidrar till bättre arbetsmiljö och färre sjukskrivningar.

Metoden har fyra hörnstenar:

- **Attityd:** Bejaka att åldrandet gör oss både svagare och starkare
- **Samarbete:** Genom att arbeta tillsammans ökar respekten för äldre
- **Planering:** Anpassa arbetet efter förutsättningarna
- **Kommunikation:** Var tydlig och konsekvent

### Ta tillvara erfarenheter

– Det handlar om att utveckla en arbetsorganisation som tar hänsyn till äldres styrkor och svagheter, säger projektledaren Berit Ekepil-Mörtberg och fortsätter:

– Ett hinder för att lyckas är tyvärr ett ingrovt rättvisetänkande som säger att alla ska jobba lika mycket. Istället bör vi lära oss att vara mer generösa mot varandra.

– Vi kan inte fortsätta att 'slita ut en generation i taget'.

### 18. KIRUNA KOMMUN

**Namn:** Kunskapsbaserade åtgärder för att stärka och utveckla den äldre arbetskraften – ett program för Kiruna kommun som den goda arbetsgivaren

**Tid:** 2002-06 – 2003-12

**Budget:** 1,1 milj kr (bidrag regeringen) + 2,5 milj kr (egen insats)

**Projektägare:** Kiruna kommun

**Adress:** 981 85 Kiruna

**Telefon:** 0980-700 00

**Fax:** 0980-802 91

**Webbplats:**

[www.kommun.kiruna.se](http://www.kommun.kiruna.se)

**Kontaktpersoner:** Berit Ekepil-Mörtberg, 0980-701 42, [berit.ekepil@kommun.kiruna.se](mailto:berit.ekepil@kommun.kiruna.se)

**Antal berörda anställda:**

Cirka 2 000

**Mer info:** [www.minskaohalsan.se](http://www.minskaohalsan.se)

Projektets övergripande syfte är att prova verktyget Age Management i praktiken. Arbetet har därför i första hand gått ut på att få ledare och chefer att ändra sin attityd till åldrandet. Man har också genomfört åtgärder för särskilt utsatta grupper – främst äldre, korttidsutbildade kvinnor inom kommunal äldreomsorg.

För att förankra projektet inbjöds ledande tjänstemän på förvaltningsnivå och fackliga företrädare till ett endagsseminarium under hösten 2002. Politikerna fick motsvarande



seminariedag när de nya nämnderna tillsatts efter valet.

– Förankringsarbetet är a och o och responsen har varit bra. Av kommunens cirka 80 chefer deltog 45-50, säger Berit Ekepil-Mörtberg.

### Externa konsulter

Som hjälp anlätade kommunen två externa konsulter som har haft ansvar för ledarskapsprogrammet, hållit seminarier och agerat mentorer. I detta arbete har de utgått från sex insatsområden med äldre-yngre i fokus:

- hälsa/ohälsa
- rehabilitering
- kompetensutveckling
- medarbetarsamtal
- introduktion/nyrekrytering
- ledarskap

I januari 2003 arrangerades ett två dagars seminarium för 60 operativa chefer från såväl kommunens egen organisation som kommunala bolag.

I samma månad genomfördes också flera inspirationseminarier som tillsammans lockade 253 av kommunens cirka 2 000 medarbetare.

I den sista fasen av det knappt årslånga projektet tillämpade cirka 45 arbetsledare de nya tankarna under åtta månader. Som stöd fungerade de externa konsulterna som mentorer.

Att se några effekter sex månader efter ett knappt årslångt projekt är omöjligt.

Ett resultat är ändå att tankarna från Age Management arbetas in i kommunens personalpolicy vilket betyder att de nya tankarna blir en del av kommunens program för verksamhets- och personalutveckling samt chefs- och ledarutveckling.

Till exempel har det kommunala bostadsbolaget Kirunabostäder lagt in tankarna från Age Management i sitt kompetensutvecklingsprogram för städare och fastighetsskötare.

### Rehabpolicy och flexibla arbetstider

Som en effekt av projektet har kommunfullmäktige bland annat antagit en ny policy för rehabilitering. Det går ut på att företagshälsan ska kopplas in så fort man har konstaterat ett nytt rehabiliteringsärende. För att få det att fungera i praktiken har alla chefer också utbildats i rehabilitering.

Dessutom pågår en diskussion om möjligheterna att införa ett flexiblare arbete för äldre arbetstagare.

Att genomföra dessa förändringar är dock lättare sagt än gjort. Det visar inte minst den utvärdering som gjorts av professor emeritus Peter Westholm

från Arbetslivsinstitutet samt Mats Jacobson och Carola Lundgren från Luleå Tekniska Universitet.

Bland slutsatserna noteras att bristen på vikarier och en allmänt hög arbetsbelastning är två orsaker till att det är svårt att införa en flexibel arbetstid i praktiken. Andra problem är bristen på rehabplatser, snäva budgetramar och att medarbetarsamtalen inte genomförs som det är tänkt.

För att komma tillrätta med detta vill cheferna bland annat att kommunen tar på sig ett övergripande ansvar för rehabiliteringens ekonomi – oavsett om den anställda behöver minska sin arbetstid, förändra sitt arbete eller rehabiliteras.

Många av de chefer som intervjuats i utvärderingen vittnar också om att de saknar utbildning i ämnen som motivation, jämställdhet och psykisk ohälsa.

Sammantaget är Berit Ekepil-Mörtberg dock nöjd med projektet. I sitt ordinarie arbete som personalansvarig ser hon att medarbetarna funderar över åldrande och många anser att projektet har gett dem nya infallsvinklar i arbetet.

I den utvärderingen menar även ledare och chefer att de har nytta av sina nya kunskaper i vardagsarbetet.

Birgita Klepke

**Minska ohälsan i offentlig sektor** har en egen webbplats:

[www.minskaohalsan.se](http://www.minskaohalsan.se)

VINNOVA finns på: [www.VINNOVA.se](http://www.VINNOVA.se)

Projektansvarig:  
Carl Ridder  
08-473 31 64  
[carl.ridder@VINNOVA.se](mailto:carl.ridder@VINNOVA.se)

Postadress:  
VINNOVA  
101 58 Stockholm  
Besöksadress:  
Mäster Samuelsgatan 56



Telefon vx: 08-473 30 00  
Huvudfax: 08-473 30 05  
E-post (registraturen):  
[VINNOVA@VINNOVA.se](mailto:VINNOVA@VINNOVA.se)