

**KIRUNA KOMMUN**  
**Kommunkontoret**  
**Personalavdelningen**

## **Projektet**

# **Age Management i Kiruna kommun**

## **Rapport** **januari 2004**

**Bilaga: utvärderingsrapport**  
**ekonomisk redovisning**

## 1. Ansökan

Kiruna kommun ansökte 2002-05-03 medel från regeringens 11-punktsprogram för att arbeta med att motverka långtidssjukskrivningar. Det sökta bidraget avsåg särskilda insatser för att stärka och utveckla äldre (50+) medarbetares arbetsförmåga inom kommunens verksamheter.

Kiruna kommun såg åtgärder riktade mot de äldre i arbetslivet som ett sätt att utveckla kommunen till **den goda arbetsgivaren**. Det konstaterades att en förutsättning för att detta skall lyckas är, mot bakgrund av de kommunalt anställdas relativt höga medelålder, att kommunen förmår utveckla ett ledarskap och en arbetsorganisation som i större utsträckning tar tillvara den äldre arbetskraftens specifika styrkor och svagheter.

Kiruna kommun beviljades 1 100 000 kr ur regeringens 11-punktsprogram, punkt 6.

## 2. Upphandling

Kiruna kommun beslutade att genomföra ett projekt som benämndes ”Kunskapsbaserade åtgärder för att stärka och utveckla den äldre arbetskraften – ett program för Kiruna kommun som den goda arbetsgivaren. Den metod som skulle användas var ”Age Management”.

Projektet påbörjades 2002-06-01 då en projektledare anställdes för tiden 2002-06-01- 2003-12-31. Kommunen gjorde en regelrätt upphandling av konsulttjänster. Det fanns fyra intresserade konsultföretag som lämnade in ansökan. Med anledning av den kravprofil som kommunen efterfrågade föll valet på BCS Kompetensutveckling AB i Boden. Det var det enda konsultföretaget som kunde presentera kunskaper i metoden ”Age Management”.

## 3. Utgångspunkt

Resultatet av den finska forskningen har utmynnat i ett praktiskt inriktat verktyg för att förbättra arbetsförmågan hos äldre anställda; Age Management. Det handlar om ett forskningsbaserat handlingsprogram som alla arbetsgivare kan tillämpa. Bakom programmet ligger en 11-årig uppföljning av drygt 6.200 kommunalt anställda i Finland. Erfarenheterna från Finland visar att det är fullt möjligt att behålla och utveckla de äldre medarbetarna.

”Age Management är antagligen det mest kraftfulla verktyget för att förbättra arbetsförmågan hos den äldre arbetskraften. Forskningen visar att ett gott, kunskapsbaserat ledarskap i förhållande till den åldrande arbetskraften omfattar fyra dimensioner.

- en positiv attityd från arbetsledningens sida i förhållande till såväl sitt eget som andras åldrande
- arbetsledningens stöd och aktiva deltagande i teamarbete och i utvecklingen av ett sådant arbetssätt
- en förmåga att hitta individuella lösningar som tar hänsyn till den äldre arbetskraftens styrkor och svagheter samt
- en öppen kommunikation angående framtida förändringar av arbetsorganisationen.

Arbetsledare, chefer och företagsledare behöver utbildning och träning för att utveckla dessa fyra förmågor.”

När den anställdes arbetsförmåga stärks ökar arbetsglädjen och sjukfrånvaron kan ersättas av ”frisknärvaro”. Att det är på det sättet bekräftas av Jussi Vahtera, läkare vid Åbo regioninstitut för arbetshygien. Han konstaterar att ”sjukfrånvaron på arbetsplatser kan minskas genom förbättrade möjligheter för arbetstagarna att delta i beslutsfattandet på jobbet” ([www.occuphealth.fi](http://www.occuphealth.fi)).

Age Management innebär inte att man börjar tillämpa olika typer av ledarskap för olika typer av medarbetare, relaterat till deras ålder. Age Management handlar i stället om att utveckla och stärka **ett mer individorienterat ledarskap**, som förmår ta hänsyn till den enskilde medarbetarens speciella styrkor och svagheter – oberoende av ålder. Ett ledarskap som baseras på Age Management skapar därför bättre förutsättningar för alla medarbetare på arbetsplatsen.

Den finska forskningen och Age Management kan sägas utgöra grunden för det som kan beskrivas som utgångspunkten för ett gott ledarskap och en gynnsam arbetsmiljö för alla medarbetare. Age Management kan därför med fördel ligga till grund för ett utvecklingsarbete som utgår från några av huvudpunkterna i Jan Rydhs slutbetänkande ”Handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet” (SOU 2002:005).

- Kunskaper om förutsättningar för den god arbetsplatsen måste spridas, attityder och värderingar måste förändras.
- Sambandet mellan individ och arbetsplats är av avgörande betydelse för utvecklingen av sjukfrånvaron under senare år.
- Det ligger ett stort ansvar inte minst på offentliga arbetsgivare att utveckla en ny och mer flexibel syn på hur de anställdas kompetens och erfarenhet kan utnyttjas.

#### 4. Mål

Projektets mål är att

- Utveckla och stödja det operativa ledarskapet inom Kiruna kommun på ett sätt som gynnar samtliga anställda, såväl äldre som yngre och därmed långsiktigt uppnå en bättre arbetsmiljö med färre sjukskrivningar.
- Utveckla en arbetsorganisation som i större utsträckning bejakar och tar hänsyn till den äldre arbetskraftens specifika styrkor och svagheter.
- Bryta trenden med allt fler långa sjukskrivningar och tidiga pensionsavgångar, bl a genom att vidta åtgärder för särskilt utsatta grupper, främst äldre, korttidsutbildade kvinnor inom den kommunala äldreomsorgen.
- Skapa förutsättningar för att behålla erfarna medarbetare i arbetslivet, samtidigt som möjligheten till nyrekrytering underlättas genom att kommunen uppfattas som en god arbetsgivare.

#### 5. Genomförande

Konsultföretaget BCS Kompetensutveckling AB, som bytt namn till Age Management i Sverige AB, påbörjade sitt arbete i Kiruna kommun i oktober 2002 med en intervjustudie. De hade (enskilda samtal) med 10 chefer och 10 medarbetare 50+. Urvalet gjordes av kommunen och de som intervjuades valdes ut från olika kommunala verksamheter.

Konsulterna utgick från 6 insatsområden med perspektivet äldre/yngre i fokus. De områden som samtalen handlade om var:

- arbete- hälsa/ohälsa
- rehabilitering
- kompetensutveckling
- utvecklingssamtal
- introduktion vid nyanställning
- ledarskap

Med samtalen som utgångspunkt planerade man för det fortsatta arbetet med ledarskapsprogrammet.

I november 2002 anordnades endagsseminarier för två nyckelgrupper inom kommunen

- ledande tjänstemän på förvaltningschefs nivå
- fackliga företrädare och huvudskyddsombud

En liknande dag anordnades för förtroendevalda i januari 2003.

Detta kallades för **ledningsförankringen** och syftet var att

- Säkerställa att projektets mål, syfte och genomförande är känt och stöds av ett antal nyckelgrupper på ledande nivå inom kommunen.
- Ge deltagarna en övergripande kunskap om grunderna och förutsättningarna för "Age Management".
- Säkerställa att insatserna anpassas till de särskilda förutsättningar som gäller för Kiruna kommun (policy och riktlinjer för verksamhetsutveckling, ledarskap etc.).
- Identifiera de strategiskt viktigaste möjligheterna respektive hindren och diskutera hur dessa kan hanteras.

Under "ledningsförankringsdagen" avsattes tid för gemensamma reflektioner och diskussioner om

- Delprojektets, förutsättningar, mål och genomförande – kortfattad genomgång.
- Erfarna medarbetare (50+) – attityder, värderingar och fakta.
- Sambanden mellan arbetets organisation, hälsa och ohälsa – det aktuella kunskapsläget.
- Framgångsrika respektive mindre framgångsrika organisationsförändringar – något om de generella erfarenheterna.
- Erfarna medarbetare – hinder eller tillgång vid organisationsförändringar och förändringsarbete?
- Kompetensutveckling och strategiskt instrument.
- Tillämpning i praktiken i Kiruna
  - \* Vilka förväntningar har jag/vi på projektet?
  - \* Vilka möjligheter respektive hinder ser jag/vi?
  - \* På vilket sätt kan jag/vi bidra till ett framgångsrikt resultat?

I januari anordnades även tvådagarsseminarier för sammanlagt ca 60 operativa arbetsledare/chefer som handlade om **kunskapspridning och ledarutveckling**.

Samma månad inbjöds även alla anställda inom kommunen till **inspirationsseminarier** i form av storföreläsningar. Rubriken för seminarierna var "Erfarna medarbetare – hinder eller tillgång". Konsulterna föreläste då om den äldre arbetskraftens utveckling och arbetsförmåga. Under dessa föreläsningar deltog sammanlagt 253 av kommunens ca 2000 anställda.

Den sista delen i programmet kallades för **tillämpning och mentorskap** där 45 arbetsledare/chefer tillämpade Age Management som en del i sitt ledarskap under 8 månader med hjälp av

- löpande internt erfarenhetsutbyte
- externt mentorstöd.

Varje arbetsledare/chef fick under perioden 0303 – 0309 tre dagar var där de på f m gemensamt fick information från konsulterna och även kunde utöva erfarenhetsutbyte. På e m fick varje chef/arbetsledare enskilt mentorstöd under en timme.

Även koncernens fastighetsbolag KBAB har deltagit i projektet.

## 6. Konsulternas rekommendationer

**Rekommendationer till operativa chefer** (chefer med verksamhetsansvar-, personal- och budgetansvar) är att de tillämpar ett mer åldersmedvetet ledarskap med särskilt fokus på

- Medvetenhet att chefens egna attityder/värderingar och ”signaler” till sina medarbetare är av stor betydelse för att förebygga utslagning hos de, vars arbetsförmåga försämras och/eller sviktar.
- Regelbundna utvecklingssamtal på temat arbetsförmåga erbjuds alla medarbetare fr o m 50 års ålder; viktigt förebyggande instrument för att **tidigt** fånga in de som drabbas av sådana åldersförändringar som påverkar arbetsförmågan; vid behov kan självfallet denna typ av samtal föras även med yngre medarbetare.
- Vikten av prioritera/sätta rimliga gränser för främst medarbetare med ”spända arbeten” (krävande/stimulerande arbetsuppgifter men med små möjligheter att själv styra och planera arbetet).
- Att beakta betydelsen av kompenserande färdigheter i sitt ledarskap av erfarna medarbetare.
- Insikten att också äldre anställda behöver regelbunden, individbaserad kompetensutveckling för att minska risken för en alltför tidig avgång från arbetslivet. Behovet av insatser är inom den kommunala sektorn särskilt viktig för äldre, korttidsutbildade kvinnor.
- Behovet av att kombinera fysiskt krävande arbete med psykiskt stimulerande arbetsuppgifter, detta är särskilt viktigt för att motverka/förebygga utslagning hos äldre anställda; kan ställa krav på åtgärder som berör flera eller alla på arbetsplatsen.
- Att i samarbete med enskilda medarbetare och arbetslaget/teamet vidta rimliga åtgärder för att fördela krav och arbetsuppgifter i förhållande till medarbetarnas högst varierande förutsättningar, utan att för den skull göra avkall på kravet att den enskilde medarbetaren tar sitt ansvar för att hitta nya lösningar och utvecklas i sitt arbete.
- Att i samråd med den enskilde medarbetaren avgöra när dennes arbetsförmåga är så begränsad att lösningar helt eller delvis måste sökas utanför de ”normala” arbetsuppgifterna eller utanför arbetsplatsen.
- Använder ”28-listan” som ett hjälpmedel för att identifiera och följa upp de insatsområden som är av relevans för de egna medarbetarna mot bakgrund av arbetsuppgifternas karaktär och krav, de anställdas ålder och variationer i fråga om arbetsförmåga.  
(28-listan härstammar från rapporten ”Ageing workers in the European Union” (juni 1999). 28-listan är översatt till svenska av Age Management i Sverige AB.
- Genomför organisatoriska och andra viktigare förändringar på ett sätt som tar hänsyn till att erfarna medarbetare har ett särskilt stort behov av att få tid och utrymme för kritisk reflektion och ifrågasättande.

- Lever upp till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2002:1) genom att utveckla det egna ledarskapet i enlighet med dessa riktlinjer.

### **Rekommendationer till strategiska chefer** (t ex förvaltningschefer)

- Föregår med gott exempel genom att själva tillämpa ett åldersmedvetet ledarskap.
- Har fokus på de operativa chefernas arbetsförmåga och hur denna utvecklas.
- Erbjuder fortlöpande stöd särskilt i fråga om att prioritera och sätta gränser, framför allt vid obalans mellan resurser och krav.
- Är observanta på vilka formella respektive informella regler som motverkar ett mer åldersmedvetet ledarskap och korrigerar vid behov.
- Genomför organisatoriska och andra viktigare förändringar på ett sätt som tar hänsyn till att erfarna medarbetare – inklusive de operativa cheferna – har ett särskilt stort behov av utrymme för kritisk reflektion och ifrågasättande.
- Använder 28-listan som instrument för översiktlig prioritering av nödvändiga insatser och för uppföljning av vidtagna åtgärder.
- Använder kompetensutveckling som ett strategiskt, individbaserat instrument för utveckling av verksamhet och organisation.

### **Rekommendationer till Övergripande nivåer** (förvaltningsledningar, politisk ledning, fackliga ledare)

- Undanröjer övergripande hinder för ett mer åldersmedvetet ledarskap; ex vis genom att
  - \* ställa sig bakom principen ”två i tangon”; d v s att ansvaret är delat mellan arbetsgivare och medarbetare
  - \* Anger ramarna för vilka krav som kan och får ställas på medarbetare med sviktande arbetsförmåga.
- Aktualiserar tillämpningsproblem med fackliga organisationer på principnivå innan de uppstår i praktiken, ex vis
  - \* Löneutveckling för medarbetare vars arbetsförmåga påtagligt förändras.
  - \* Avvägningen mellan uppdragsgivares och verksamhetens krav på kvalitet och effektivitet å ena sidan och enskilda medarbetares krav på att få behålla sina arbetsuppgifter eller vara kvar på arbetsplatsen trots nedsatt arbetsförmåga.
  - \* Vikten av att resurser avsätts för kompetensutveckling med fokus på äldre anställdas individuella behov.
- Beaktar erfarenheterna av att organisatoriska förändringar kan bidra till växande psykosociala problem bland de anställda; betydande organisationsförändringar bör därför genomföras endast om alternativa, trovärdiga förändringsstrategier saknas.
- Vaksamhet för kontraproduktiva beslut. (Jfr 1990-talets garantipensioneringar).
- Säkerställer att befogenheterna för chefer på olika nivåer står i samklang med ansvaret; särskilt med beaktande av förändringarna i sjukförsäkringen nödvändiggör insatser på arbetsplatserna.
- Initierar en parallell stödprocess under hösten 2003
  - \* Vad göra med chefer som ej deltagit i utbildningen och saknar tillräcklig kunskap om sambandet mellan ålder, arbetsförmåga och ledarskap?
  - \* Som prioriterar bort ett mer åldersmedvetet ledarskap?
  - \* PA-system med skalbarhet för ex vis dokumentation
  - \* Nyckelkompetens för validering, ex vis syo
  - \* Säkerställer att äldre anställda med kort utbildning erbjuds individuell kompetensutveckling baserad på validering.

## **7. Utvärdering**

Till att utvärdera projektet har kommunen anlitat Professor em Peter Westerholm, Arbetslivsinstitutet som tillsammans med universitetslektor Mats Jacobsson och projektarbetare Carola Lindström, Luleå Tekniska Universitet, se bifogad utvärdering. Med anledning av att projektet pågått en relativt kort tid är det svårt att i en utvärdering kunna få fram eventuell resultat. Däremot kommer utvärderingen att söka svar på frågorna

1. är det en effektiv intervention?
2. vilka är effekterna?

Se bifogad utvärdering.

## **8. Ytterligare åtgärder i syfte att möta ohälsan och förbättra arbetsmiljön**

Parallellt med projektet "Age Management" har vi inom kommunen arbetat med att se över hur vi skall bedriva rehabiliteringsarbete. Det har utmynnat i att vi upprättat en "Rehabiliteringspolicy" som gäller i hela kommunen. Alla arbetsledare/chefer har genomgått en utbildning rehabiliteringsarbete med utgångspunkt "Rehabiliteringspolicyn". Utbildningen har genomfört av kommunen tillsammans med Försäkringskassan. Det arbetet kommer att följas upp och utvärderas kontinuerligt.

Vi har också sett över Kommunhälsans (kommunens egen företagshälsovård) roll och inriktning i rehabiliteringsarbetet. Politikerna har beslutat att rehabiliteringsarbetet skall ha högsta prioritet inom Kommunhälsan för att vi skall kunna förebygga och åtgärda de rehabiliteringsbehov som finns.

Utöver det har en arbetsgrupp sett över hur vi skall arbeta med "friskvård" i vår kommun. F n ligger ett förslag hos politikerna. Beslut i frågan kommer att tas senare.

Kommunens personalpolitiska program kommer att inom en snar framtid att revideras och där kommer det att finnas med policyn om ovanstående samt även om det fortsatta arbetet med "Age Management" utifrån ovanstående rekommendationer.

## **9. Spridning av erfarenheter och kunskaper utifrån projektet**

Vi har under tiden projektet pågått varit ute och informerat internt inom kommunen. Vi har också varit på en konferens på Företagsuniversitet i Stockholm, erfarenhetsträff för städledare i Norrbotten via Kommunförbundet, Norrbotten, konferens i Falun där offentliga verksamheter och näringslivet inom region Dalarna deltog samt deltagit under en större konferens "Hälsa i arbetslivet" i Kiruna. utöver det har en del kommuner som uppmärksammat projektet tagit kontakt med oss för att få ta del av den dokumentation som finns.

Vi har i ansökan även förbundit oss att anordna två seminarier för de övriga kommunerna i Norrbotten. Detta kan göras efter det att utvärderingen blir klar.

## **10. Ekonomisk rapport**

Se bifogad redovisning.

