



# Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	1
Del av ett sammanhang.....	2
Mål .....	3
Måluppfyllnad.....	3
Avgränsning .....	3
Upplägg och innehåll .....	4
Arbetad tid – Ledig tid.....	5
Chefen leder laget.....	5
Upphandling.....	5
Erfarenheter och effekter.....	6
Förväntade effekter.....	6
Sjukskrivningar 2001.....	7
Synliga effekter i verksamheten.....	7
Vad tyckte medarbetarna?.....	9
Konsulternas upplevelse.....	10
Hemmaplan .....	11
Vikarierna.....	11
Kostnader.....	11



# Inledning

Vara kommun är till största delen en tjänsteskapande organisation. Detta innebär att vårt främsta verktyg för att nå hög kvalitet på våra verksamheter är synliga ledare och kompetenta medarbetare.

Likt andra organisationer måste vi kontinuerligt arbeta med kompetenshöjning och verksamhetsutveckling för att kunna bibehålla en hög kvalitet. I Vara har vi under det senaste decenniet arbetat oerhört målinriktat med att skapa goda förutsättningar för en effektiv kommunal verksamhet som tillhanda håller tjänster mycket hög kvalitet.

Denna uppföljning och värdering av arbetslagsutveckling 2001 avgränsar sig till att beskriva mål, upplägg och innehåll, ekonomi, effekter och nästa steg kring just arbetslagsutveckling. Chefsutvecklingsinsatser kommer att tangeras då cheferna själva är de som ansvarat för genomförandet och också berörts av en kortare utbildning kring själva materialet.

Valet att inte använda ordet utvärdering har gjorts därför att denna beskrivning är gjord internt och utan statistiskt vedertagna metoder och är därför mer att betrakta ur ett internt värderingsperspektiv än som en oberoende, opartisk utvärdering.

## Sammanfattning

Arbetslagsutvecklingens internat pågick under perioden 3/8 – 3/10. Under denna tiden har 1219 medarbetare varit frånvarande från sin arbetsplats med anledning av arbetslagsutvecklingen. Därtill kommer medarbetare som varit frånvarande på grund av sjukdom. Andelen beviljade semesterdagar har under den här tiden minimerats.

Kommunens service till medborgarna har under hösten pågått som vanligt. Några enheter inom barnomsorgen har passat på att ta ut de stängningsdagar som finns varje år under arbetslagsutvecklingen. Kommunen har inte fått klagomål från kommuninvånarna på grund av att verksamheten fungerat dåligt under perioden.

Sammanfattningsvis måste poängteras att en utvecklingsinsats likt arbetslagsutvecklingen 2001 inte ensam kan åstadkomma långsiktiga, bestående förändringar i verksamheten. Insatsen måste ses i ett sammanhang, både tillsammans med chefsutveckling, individuella utvecklingsinsatser och förbättringsarbete på enheterna men också över tiden. Bestående utveckling sker genom att ta många små steg i taget, inte genom enstaka stora kliv.

På kort sikt kan vi konstatera att insatsen upplevts som positiv, den har gett medarbetarna och arbetslagen ny energi och skapat förutsättningar för ett fortsatt utvecklingsarbete ute på enheterna. Insatsen har inneburit en gemensam och positiv upplevelse för arbetslagen, framarbetade konkreta planer kring sin arbetssituation och i den dagliga verksamheten.



Sammanfattningsvis kan de effekter som resultatenhetscheferna ser idag, grupperas i följande rubriker

- Bättre samarbetsklimat
- Ökad kännedom om varandra, ökad förståelse för varandras roller
- Ökad samverkan över gränser
- Ökat förbättringsarbete, lättare att prata om och lösa problem
- Förändrade rutiner

Medarbetarnas upplevelse av troliga effekter kan sammanfattas i nästan liknande områden:

- Bättre samarbetsklimat
- Vara kommun blir en attraktivare arbetsgivare
- Personlig utveckling
- Bättre resursutnyttjande
- Ökat förbättringsarbete

Kostnadmässigt har insatsen hamnat på 9.8 miljoner kronor. Priset per person för hela utvecklingsinsatsen hamnar på 4.582 kronor netto. I detta ingår både vikarier, internat, konsulter och utbildningsmaterial.

## DEL AV ETT SAMMANHANG

Arbetslagsutvecklingen som genomfördes 2001 är en del av flera i Vara kommuns utvecklingsstrategi för att skapa kommunal verksamhet av hög kvalitet. Insatsen är inget nytt påfund utan har genomförts i något mindre skala 1994.

1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Ledar-utveckling 10 veckor Högskolan i Skövde 100 personer	Uppföljning 2 veckor ekonomi 100 personer		GMI 8 personer  Coach-utveckling 6 dagar 75 personer			Ledardagar i Hirshals 55 personer	Ledardagar i Aahlborg 55 personer	Ledardagar i Hjörning 55 personer	
						Lednings-utvecklings-program	Lednings-utvecklings-program	Ledar-utveckling 5 veckor 55 personer	"Att leda laget" 3 dagar 55 personer
	Kommunens inre arbete. Studiecirkel 1200 personer	Kompetens-utveckling - utbildningsvikiariat	Arbetslags-utveckling 5 dagar inkl internat 1200 personer				Totalkvalitet för alla - handledar-utbildning 100 personer	Totalkvalitet för alla studiecirkel 1200 personer	Arbetslags-utveckling 60 timmar, varav en vecka internat 1200 personer
		Friskvårds-inspiratörsutbildning 100 inspiratörer	Hälsa på arbetsplatsen 2 dgr konferens 100 personer	Föreläsningar	Stress-hantering  Föreläsningar	Föreläsningar	Föreläsningar	Föreläsningar	Föreläsningar

Organisation - Ekonomi

Kvalitet - Utveckling

Vara kommun har medvetet arbetat med insatser riktade gentemot individ-, grupp- och organisationsnivå parallellt. Det senare i form av ledarutveckling och framtagning av centrala styr- och policydokument.



I utvecklingsarbetet varvas kontinuerligt centrala insatser med lokala initiativ, detta för att säkra att samtliga av kommunens ledare och medarbetare får samma grund att stå på samtidigt som det unika för varje resultatenhet måste vara vägledande.

## Mål

Målet med arbetslagsutvecklingen har formulerats på följande vis:  
Vi ska ha välfungerande arbetslag som effektivt och med rätt kvalitet levererar de tjänster kommuninvånarna efterfrågar samtidigt som personalen upplever att de har en bra arbetssituation, mår bra och kan känna tillfredsställelse och yrkesstolthet.

Mer mätbart här och nu är beskrivningen av vad arbetslagsutvecklingen ska ge:

- ~~///~~ nya kunskaper
- ~~///~~ nya perspektiv
- ~~///~~ förutsättningar att hitta nya kunskaper
- ~~///~~ gemensamma positiva upplevelser
- ~~///~~ utgöra en grogrund för fortsatt utvecklingsarbete på enheten
- ~~///~~ teorier och praktiska övningar varvat
- ~~///~~ utgå från det som är resultatenhetsspecifikt
- ~~///~~ gemensamma visualiserade bilder

## MÅLUPPFYLLNAD

När det gäller måluppfyllnaden så kan vi konstatera att den är svår att följa då det övergripande målet inte är tidssatt eller kvantifierat. I medborgarenkäten som görs 2003 kommer vi att kunna se om kommuninvånarna erhåller de tjänster som de efterfrågar och om dessa har rätt kvalitet. I arbetsklimatundersökningen som genomförs våren 2002 kommer vi att se om medarbetarna upplever att de har en bra arbetssituation, om de mår bra och om de känner tillfredsställelse och yrkesstolthet.

Däremot kan vi idag se att arbetslagsutvecklingen har inneburit nya kunskaper och nya perspektiv, medarbetarna har fått gemensamma, positiva upplevelser. Cheferna vittnar om att det har utgjort en grogrund för fortsatt utvecklingsarbete. Upplägget har varit så att teori och praktiska övningar har varvats, 20% av tiden har varit resultatenhetsspecifikt och de allra flesta enheterna har med en gemensam visualiserad bild av ett önskat läge, en beskrivning av sitt arbete eller sitt arbetslag.

## Avgränsning

I Vara kommun betalas ut löner till närmare 2000 personer, av dessa var år 2000 1.235 personer tillsvidareanställda. Några av dessa är tjänstlediga, föräldralediga eller sjukskrivna och ersätts med långtidsvikarier. För att hitta en tydlighet i vilka medarbetare som berördes av arbetslagsutvecklingens internat del gjordes följande avgränsning:

- tillsvidareanställda med 40% sysselsättningsgrad eller mer.
- långtidsvikarier som ingår i arbetslag och som förväntas kunna beredas tillsvidareanställning senast under 2002.



- övriga vikarier med förordnande som sträcker sig över hela första halvåret 2002, för lärare gäller hela vårterminen 2002.
- tjänstlediga tex föräldralediga och långtidssjukskrivna som förväntas kunna återgå i tjänst.
- Projektanställda, enligt särskild lista.

Personer i arbetsmarknadsåtgärd omfattas inte av arbetslagsutvecklingen. Det samma gäller personer under uppsägning, studielediga eller tjänstlediga för att prova annan tjänst. Undantag för studielediga finns i de fall då studierna går att härleda till arbetet

## Upplägg och innehåll

Den arbetslagsutveckling som genomfördes under hösten 2001 bestod av sammanlagt 60 timmar, fördelat på 5 halvdagsträffar före och efter internatet och ett internat på 40 timmar. Utvecklingsinsatsen har haft två fokus; den goda arbetsplatsen och det vinnande teamet.

80% av internatet har varit fyllt av generella delar, två halvdagar var resultatenhets-specifikt. Schemat för internatet har sett ut på följande vis:

Lördag	Söndag	Måndag	Tisdag	Onsdag	Torsdag	Fredag	Lördag
Avresa från Torget i Vara klockan:		Start 8.30 Inledning Effektivt samarbete	Start 8.30 Bakspiegel Den goda arbetsplatsen	Start 8.30 Bakspiegel Den goda arbetsplatsen	Start 8.30 Bakspiegel Resultat-enhetens tid	Start 8.30 Bakspiegel Resultat-enhetens tid	
	Lunch/Siesta mellan 12.30 – 15.30						
		Fortsättning Effektivt samarbete Själv-presentation	Kommunikation & feedback	Personlig stil	Grupp-utveckling	Målbild och avslutning	Hemresa klockan:  Anländer till Torget i Vara klockan:
Middag	Middag klockan 19.30						

Utbildningsmaterialet har arbetats fram i samarbete med Lernia och är anpassat till kommunal verksamhet i allmänhet och Vara kommun i synnerhet. Många delar är givetvis generella men en heldel är helt anpassat utifrån Vara kommuns förutsättningar. Som exempel kan nämnas kapitel 2 vilket handlar om kommunens styrdokument.



Innehållsförteckningen i sin helhet såg ut så här:

Arbetslagsutveckling 2001	
Utbildningspärm	
Kap 1. Introduktion	1.
Kap 2. Styr- & ledningsprinciper	2.
Kap 3. Kundnytta	3.
Kap 4. Effektivt samarbete	4.
Kap 5. Den goda arbetsplatsen	5.
Kap 6. Självpresentation	6.
Kap 7. Kommunikation och feedback	7.
Kap 8. Personlig stil	8.
Kap 9. Grupputveckling	9.
Kap 10. Målbilder	10.
Kap 11. Vardagsmåta Den goda arbetsplatsen	11.
Kap 12. Vardagsmåta Kundnyttan	12.
Handlingsplaner	13.
Loggbok	14.
Sammanfattning av backspeglar	15.
	16.
	17.
	18.

## ARBETAD TID – LEDIG TID

Medarbetarna har deltagit i utvecklingsinsatserna på arbetstid. Internatet varar under 8 dagar, men ersätts med 40 timmar, resa sker med andra ord på ledig tid. Några traktamenten har inte utgått då man erhållit helpension. Denna överenskommelse träffades mellan arbetsgivaren och samtliga fackliga organisationer.

## CHEFEN LEDER LAGET

Det är våra resultatenhetschefer själva som hållt i utvecklingstillfällena. För detta har de dels fått en gedigen utbildning under årens lopp, dels får de 3 dagars utbildning kring själva materialet "Att leda laget". Utbildningen genomfördes i grupper om ca 20 chefer där fokus var att öva sig i att leda utvecklingsarbetet med materialet som vägledning dels att fylla den delen av internatet som var resultatenhetsspecifikt.

Det fanns dessutom en konsult med varje vecka, deras uppgift var i första hand att stötta resultatenhetscheferna i sin utbildarroll samt att hålla i vissa teoridelar inom utvecklingsprogrammet.

## UPPHANDLING

Förläggningen av internatet har skett genom regelrätt upphandlingsförfarande. Valet föll på det billigaste alternativet som hade kapacitet att ta emot de 1200 konferensgäster under hösten som vi behövde. Såväl svenska som utländska alternativ har lämnats in som svar på vår upphandling.



## Erfarenheter och effekter

Vi har fått en oerhört positiv respons från medarbetarna. Några tydliga signaler på att man uppskattar utvecklingsinsatserna har bland annat varit alla "Dagens ros" som kommunledning och chefer har fått.

Julfesten som genomfördes i början av december gjordes också i en annorlunda tappning med Spansk afton och samtliga medarbetare inbjöds till en och samma kväll. Kvällen bjöd på god mat och trevlig underhållning, både av professionella artister med inte minst av arbetslagen själva som framträdde med sång och musik. Över 1000 av kommunens medarbetare var på plats, många glada miner och ännu fler roliga upplevelser tillsammans med sina kollegor gjorde detta till en oförglömlig kväll.

## FÖRVÄNTADE EFFEKTER

Förväntade effekter av arbetslagsutvecklingen finns på såväl kort som lång sikt. På kort sikt innebär det en gemensam och positiv upplevelse för arbetslagen, framarbetade konkreta planer kring sin arbetssituation och i den dagliga verksamheten. På rekryteringsplanet är känslan att vi har fler sökande på våra lediga tjänster och färre som säger upp sig än under samma period förra året. På grund av omlagd rutin går detta dock inte att verifiera utan stannar vid en känsla och uppfattning mellan tummen och pekfingeret.

På lång sikt förväntar vi oss kunna se positiva effekter på sjukskrivningarna, förbättrad kvalitet i våra verksamheter och medarbetare som trivs med sitt arbete och som väljer att stanna kvar hos en arbetsgivare som bryr sig om sina medarbetare.

Några kommentarer från utvärderingen i anslutning till sista utbildningspasset lyder så här när det gäller tänkbara effekter:

- ✍* "Att vi har utvecklats, både som grupp och som individer och att det därmed gör arbetet hemma lättare, att vi enklare löser problem."
- ✍* "Genom att verksamheten ska fortsätta arbeta fram fler förbättringar, kommer det förhoppningsvis att leda till en bättre och effektivare arbetsplats som kommer kunderna, både interna och externa till godo."
- ✍* "Mycket positivt. Vi kommer bli det vinnande laget. Arbetslaget kommer att utvecklas, kunskaper om gruppdynamik och gemensamma upplevelser."

En sammanställning av de skriftliga synpunkterna kring troliga effekter visar på fem områden som medarbetarna tror att det kommer att bli synbara effekter i form av:

- ✍* Bättre samarbetsklimat
- ✍* Vara kommun blir en attraktivare arbetsgivare
- ✍* Personlig utveckling
- ✍* Bättre resursutnyttjande
- ✍* Ökat förbättringsarbete

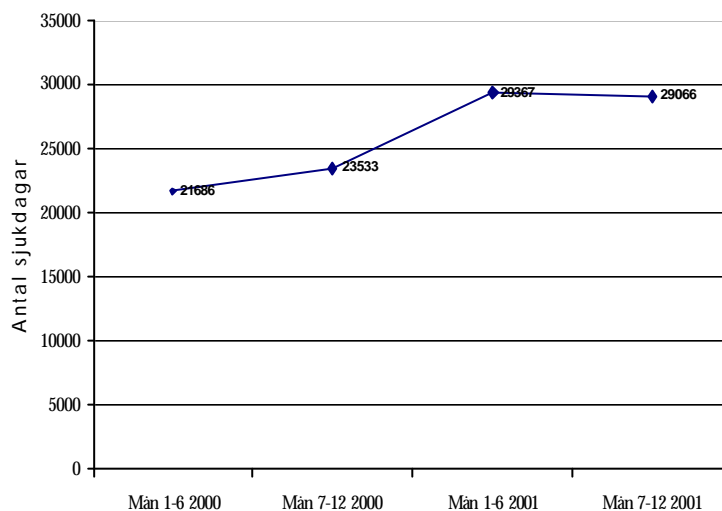
Den arbetsklimatundersökning som genomförs i maj 2002 kommer att kompletteras med ett antal frågor så att dessa områden ingår i enkäten.



## SJUKSKRIVNINGAR 2001

Det är en omöjlighet att urskilja en enda orsak till att sjukskrivningarna ökar eller minskar i en organisation, varför svaret på frågan om arbetslagsutvecklingen inneburit sänkta sjukskrivningstal är i det närmaste omöjlig att besvara. Dessvärre kan vi konstatera att sjukskrivningstalen totalt för 2001 har ökat. Huruvida denna ökningen hade varit större, eller mindre om vi inte satsat målmedvetet på utvecklingsarbete vill vi inte spekulera i.

Antalet sjukdagar halvårsvis 2000 och 2001



Det vi kan se idag är att ökningstakten på sjukskrivningstalen har stannat upp något. Kanske kan arbetslagsutvecklingen ha bidragit till att bromsa ökningstakten? Den lätta utplaningen som vi ser om vi jämför de fyra senaste halvåren går inte att säga om den bara är tillfällig eller om det är ett tecken på att sjukskrivningarna långsamt börjar minska. Det finns inte någon statistisk bärighet i att påstå att vi står inför ett trendbrott.

## SYNLIGA EFFEKTER I VERKSAMHETEN

Resultatenhetscheferna har fått i uppdrag att beskriva minst två synbara effekter i deras verksamhet utifrån arbetslagsutveckling2001. Uppdraget fick de i februari 2002, dvs mellan 7 till 4 månader efter hemkomsten från internatet.

Sammanfattningsvis kan de effekter som resultatenhetscheferna ser idag, grupperas i följande rubriker

- ~~///~~ Bättre samarbetsklimat
- ~~///~~ Ökad kännedom om varandra, ökad förståelse för varandras roller
- ~~///~~ Ökad samverkan över gränser
- ~~///~~ Ökat förbättringsarbete, lättare att prata om och lösa problem
- ~~///~~ Förändrade rutiner

Så här säger resultatenhetscheferna i utvärderingen i sin helhet:

- ~~///~~ Större öppenhet bland personalen
- ~~///~~ Ökad delaktighet i verksamheten





- ✂ På flera av arbetslagen tar man tag i problem öppnare, kommit en bit påväg.
- ✂ Man samtalar mer över gränserna, leder vidare till att kunna arbeta över gränserna?!
- ✂ Vill tydligare ta tag i problem
- ✂ Alla har gått fram i sitt sätt att bemöta varann.
- ✂ Det har blivit ett lugnare klimat. Man irriterar sig inte på varandra och man kan lugnare diskutera problem. Förståelsen för varandra har ökat och man gör saker ihop på ett annat sätt.
- ✂ Roligare och gemensamma minnen som lett till glada skratt i vardagen.
- ✂ Kunskaper om gruppdynamiken i arbetslag som lett till större öppenhet
- ✂ Lärt känna sig själv mer
- ✂ Mod att säga nej
- ✂ Frustration och besvikelse över att det inte finns tid i vardagen att arbeta vidare med handlingsplanerna.
- ✂ Vi har ett bättre samarbete, lärt känna varandra bättre mer förståelse för varandras arbetsuppgifter.
- ✂ Ökad förståelse för varandras personligheter.
- ✂ Collage i ord och bild från samtliga arbetslag.
- ✂ Ännu öppnare i arbetslagen, då man fått mer insikt om sig själv och gruppdynamik. Medvetenhet om svagheter och styrkor har gjort att det i flera arbetslag har blivit "högre till tak"
- ✂ Eftersom vi bytte ut nästan hälften i ett arbetslag låg veckan (v.32) oerhört bra till i tiden för oss för att de skulle lära känna varandra.
- ✂ Kunskap i ämnet ger intresse för vidare diskussioner, men det är trångt om tid.
- ✂ Ökad Vi-anda på enheten.
- ✂ Bättre förståelse för varandras personligheter.
- ✂ Att olika yrkesgruppers kompetens tas tillvara bättre, ökad förståelse för olika yrkesroller
- ✂ Överfört övningar från Mallorca till att användas i verksamheten. Ex. observatör.
- ✂ Alla mer medvetna om olikheterna i arbetslaget.
- ✂ Ökad självkänedom i arbetslagen.
- ✂ Viktigt med feedback och hur den framförs.
- ✂ Skola-fritidshem arbetslaget upplever att laget har stärkts en annat tydlig effekt är avrapporteringen från skola till fritidshemmet.
- ✂ Förskolan. Jag ser en tydlig förbättring av samarbetet över avdelningarna.
- ✂ Ökad gemenskap
- ✂ Ökad delaktighet – arbetsgrupper inom olika områden.
- ✂ Fler och bättre planerade personalmöten.
- ✂ Personalen är mer öppna och förstående för varandra. Tar mer hänsyn, kommit varandra "närmare". Gladare och piggare. För oss här var det verkligen ett "lyft". Perfekt när Svalan skulle börja här, fick tid att lära känna varandra.
- ✂ Positiva arbetslag
- ✂ Bättre samverkan äldreomsorg – skola
- ✂ Positivt; busschauffören vågar komma in till oss.
- ✂ Vi omarbetade veckoplaneringschemat. Ex de boende äter frukost i sin egen lägenhet och har "egen tid" någon gång/vecka med en personal. Vi i personalgruppen lärde känna varandra på ett sätt som vi inte skulle lyckats med i det dagliga arbetet. Dels genom övningarna och att vi levde tillsammans hela veckan. Kommunikationen i gruppen har blivit bättre.



- ✍ All personal i enheten har lärt känna varandra mycket mer, och har därmed mycket lättare att ta kontakt med varandra över verksamhetsgränserna.
- ✍ Största effekten ser vi på förskola 1-5 år, fritidshem och i familjedaghem. Man har här löst en hel del motsättningar inom arbetslagen.
- ✍ Ökad förståelse för varandra
- ✍ Ökat samarbete över Re-gränserna inom förvaltningen
- ✍ En djup och intensiv process/arbete som rör organisation och yrkesroller. Pågår insamling av underlag som ska användas till utvärdering.
- ✍ Min chefsroll har utvecklats. Delvis pga arbetslagsutvecklingen. Blev tydligt, synligt för mig på Mallorca att jag inte var en gruppmedlem eller båda och.
- ✍ Samhörigheten mellan de olika avdelningarna har blivit större.
- ✍ Aktivare och effektivare P-möte
- ✍ Daglig avslappningsmassage på varandra i arbetslaget.
- ✍ Arbetslaget har märkt att flera kockar ofta lagar bättre soppa! Med andra ord; samarbetet i gruppen har ökat.
- ✍ Man diskuterar mer med varandra.
- ✍ Förbättrat vi-känslan
- ✍ De som tidigare var tysta yttrar sig oftare.
- ✍ Sjuklönen har minskat med 53% på Bonden, 52% på Solgården jämfört med 2000.
- ✍ I de flesta grupperna har viandan och tänkandet ökat markant, i andra grupper lite mindre.
- ✍ I en grupp har det faktiskt blivit sämre, de är anti till att resan blev av och har upptäckt sidor hos varandra som inte var så positiva, trots att de "trodde" dom kände varandra väl.
- ✍ En del positiva förändringar i det vardagliga arbetet har kommit till stånd.
- ✍ Vi har organiserat och fått till regelbundna arbetsplatsträffar en gång per månad. Har fungerat sedan hemkomsten.
- ✍ Ökat samarbete med skolan, vilket inneburit såväl personlig och verksamhetsutveckling..
- ✍ Arbetsrotation

## VAD TYCKTE MEDARBETARNA?

Som bilaga finns en sammanställning av de enkätsvar, grafer inklusive samtliga fria svar som lämnades i samband med sista dagens aktiviteter. Resultatet bygger på 1.049 registrerade enkätsvar. Svartalternativen var mycket bra, bra, dåligt och mycket dåligt, i sammanfattningen nedan slås mycket bra och bra ihop och benämns som "nöjda", dåligt och mycket dåligt benämns som "missnöjda".

Överlag är medarbetarna mycket nöjda med sin arbetslagsutveckling och internatet. Vad gäller de praktiska arrangemangen så fungerade boendet bra, bemötandet från hotellpersonalen och maten uppskattades. Däremot var upplevelsen av konferensutrymmen och grupprum något sämre, med i snitt 80% nöjda medarbetare.

Materialet och innehållet liksom tidsplanen med siesta fick också höga betyg, med närmare 98% nöjda medarbetare.

På frågan hur det kändes att representera Vara kommun utomlands svarade 98% att det kändes bra eller mycket bra, 2% valde att inte svara.



Under punkten "övrigt" finns bland annat följande att läsa:

☞ "Det bästa jag har upplevt i skolans värld under 20 år"

☞ "Vara kommun har gett oss en bra utbildning – vad ger vi kommunen tillbaka?  
Hoppas att det blir enligt ovan(ref. till frågan kring effekter)"

☞ "Kompetensutveckling kan verkligen vara kul – det har vi sett här"

## KONSULTERNAS UPPLEVELSE

Som stöd i chefsutvecklingen inledningsvis och dessutom på plats på internatet hade vi fyra konsulter, en konsult per ca 50-150 medarbetare. Deras upplevelser kan sammanfattas i följande:

"Det fanns en del farhågor och funderingar när vi drog igång handledarutbildningen sommaren 2001. Dessa utbyttes dock snabbt till möjligheter, bortsett från en smärre incident under vecka 32 när vi stod utan lokaler för 60 personer. Den händelsen tycker jag har präglat mitt intryck av alla deltagare från kommunen. Inget gnäll, alla ställde upp, kämpade på och gjorde sitt bästa. Det finns många enskilda händelser som jag minns och gemensamt för alla dessa är det engagemang som alla visade, den här vecka skulle bli bra och det blev den. Jag är övertygad om att resultatenheterna har nått sina mål, nu handlar det bara om att leva upp till dem i vardagen."

" - Som helhet har jag enbart mycket positiva intryck. Samtliga arbetslag under mina veckor gick helhjärtat in för sin uppgift. Cheferna har gjort sitt bästa, upplever dock en stor spännvidd i deras förmåga att hålla den här typen av aktiviteter. Ev kunde handledarutbildningen varit differentierad, några skulle behövt träna mer på handledarrollen.

-För att nå långsiktiga effekter, högre kvalitet, gäller det att "hänga i" och inte låta Mallorca falla i glömska och enbart minnas "som en häftig upplevelse". Ständigt låta handlingsplanerna vara levande dokument/levande diskussionsämnen. Avsätta tid för arbetslagen att arbeta med sin egen utveckling.

" Jag är imponerad över det stora engagemang och delaktighet som deltagarna visade. I 35 graders hetta slet de med övningar och teori utan att knorra. De verkade tycka att det var både roligt och viktigt.

Jag tycker att cheferna gjorde en bra insats som "handledare" för arbetslags - utvecklingen. Både seriöst och anpassat till gruppen och den verksamhet man har. Hos många fanns också en flexibilitet att direkt ta tag i problem som uppstod då det lyftes på vissa stenar.

Jag tror att veckan kan ha ökat beredskapen att våga ta tag i problem som finns på hemmaplan som man inte diskuterade på Mallorca. Därför kanske några har fått att göra på hemmaplan.?! Förhoppningsvis har grupperna fått med sig modeller och verktyg att arbeta vidare med i den konkreta vardagen.

Tänkbara effekter : en betydligt mer positiv inställning till kommunen som arbetsgivare och att jag som anställd känner mig sedd och viktig. En annan effekt tror jag är en större förståelse för varandra i arbetslaget och varför det ibland kan "strula till sig".



Det finns säkert förväntningar på att fortsätta jobba i denna anda och att ledningen (på alla nivåer) visar intresse och efterfrågar vad som händer ute i verksamheterna.”

## Hemmaplan

Arbetslagsutvecklingens internat pågick under perioden 3/8 – 3/10. Under denna tiden har 1219 medarbetare varit frånvarande från sin arbetsplats med anledning av arbetslagsutvecklingen. Därtill kommer medarbetare som varit frånvarande på grund av sjukdom. Andelen beviljade semesterdagar har under den här tiden minimerats.

Kommunens service till medborgarna har under hösten pågått som vanligt. Några enheter inom barnomsorgen har passat på att ta ut de stängningsdagar som finns varje år under arbetslagsutvecklingen. Kommunen har inte fått klagomål från kommuninvånarna på grund av att verksamheten fungerat dåligt under perioden.

För att få verksamheten att fungera har medarbetare och resultatenhetschefer samverkat över enhetsgränserna, inom barnomsorgen har dessutom många föräldrar ställt upp och anpassat sin semester t.ex. Den största förutsättningen för att verksamheten fungerat så väl är dock våra vikarier som vi haft inne under hösten.

## VIKARIERNA

Under tiden då arbetslagen var på internat höll ett flertal vikarier verksamheten igång i obegränsad omfattning; kommunens ordinarie resursteam på 15 personer, en undersköterskepool på 22 personer samt ett 100 tal timanställda. Dessutom fick de som läste till undersköterska via TBV i Vara möjlighet till betald praktik i samband med kommunens arbetslagsutveckling.

Vikarierna har bidragit till att verksamheten förflutit utan större avbräck, trots att mer än 1200 medarbetare varit borta under en arbetsvecka. Situationen för vikarierna har varit tuff, de har arbetat många timmar, på många olika enheter och ibland hoppat in med kort varsel. Deras sammantagna upplevelse är dock att hösten har varit oerhört lärorik och väldigt rolig.

Ansvarig för vikariatsförskaffningen sammanfattar sin verksamhet med att det blev en väldigt bra lösning med få missöden, trots kort planeringsperiod och ibland mycket sent inkomna vikariebehov från resultatenheterna.

## Kostnader

Kostnaden för insatsen beräknades uppgå till totalt netto 5,8 miljoner. Detta utgör knappt 1% av vår budget och skulle innebära en kostnad för varje medarbetare på 4.848 kronor. I detta ingår vikariekostnad, internatskostnad inkl resan, utbildningskostnader för cheferna, handböcker och material samt en mindre pott för oförutsedda utgifter.

På grund av, eller tack vare, att fler medarbetare än vi vågat hoppats på valde att följa med ökade kostnaderna för internatsdelen något. Upphandlingen byggde på 1200 medarbetare, resultatet blev 1219 samt 27 sena avbokningar pga sjukdom: total 1.246 resor att bekosta innebar en merkostnad gentemot planerat på 156.600 kronor.



Dessutom behövdes något fler konferensrum än vad som hade specificerats i upphandlingen, vilket också innebär ökade kostnader för internatsdelen.

För vår helhetssatsning på utveckling av chefer, arbetslag, individer och kring verksamhetsutveckling och kvalitet har vi erhållit medel från Mål 3, 4 miljoner av dessa bidragsmedel finns avräknat på vår netto kostnad.

Kostnader	Budgeterat belopp	Faktiskt utfall
Vikariekostnad	1.500.000	1.500.000
Internat flyg, kost och logi	6.990.000	7.185.000
Konsultkostnader	620.000	628.000
Material	140.000	127.000
Anslutningsresor	100.000	195.000
Oförutsett	467.500	40.000
Kvarvarande insatser		150.000
Summa	9.817.500	9.797.000

Under arbetslagsutvecklingen 2001 gjorde omständigheterna att ett arbetslag inte kunde delta på internatet, kostnaden för deras internat samt bidrag till arbetslagsutveckling för ytterliggare ett par arbetslag beräknas uppgå till 150.000 kronor. Slutsumman för arbetslagsutveckling 2001 landar då på 9.797.000 kronor, 20.000 under budgeterad summa. När all arbetslagsutveckling är genomförd fullt ut räknar vi med att 1265 medarbetare har genomgått utvecklingsinsatsen.

Detta innebär att slutkostnaden per medarbetare för arbetslagsutvecklingen 2001 landar på 7.744 kronor. Där till erhåller kommunen bidrag från mål3, vilket innebär att den faktiska nettokostnaden per medarbetare uppgick till 4.582 kronor.