



---

## ARBETSORGANISATORISK FÖRNYELSE INOM STATLIG VERKSAMHET

---

- Arbetsplats:** Länsarbetsnämnden i Uppsala län,
- Kontaktperson:** Kerstin Jäger-Ericson, tel 018-17 30 00
- Arbetslivsfondens handläggare:** Marie Åkhagen-Altemark, Uppsala län
- Skribent:** Ann-Sophie Hansson, tel 0152-177 00
- Sammanfattning:** Länsarbetsnämnden i Uppsala län har beviljats bidrag till ett omfattande arbetsplatsprogram för olika verksamheter. Inom ramen för projektet har man genomfört chefsutveckling, handledning, rehabiliteringsåtgärder, konsultinsatser i samband med organisationsförändring, utbildningsinsatser samt insatser för att främja bättre arbetsmiljö. Resultatet upplevs som mycket gott. Arbetsplatsprogrammet har stimulerat till ökad helhetssyn och förnyelse av olika verksamhetsområden. Arbetsmiljöförbättringarna har lett till sänkt sjukfrånvaro, ökad trivsel och arbetsmotivation.
- 

### Syfte och metod för fallstudien

Syftet med denna fallstudie är att sprida kunskaper och erfarenheter om "goda exempel" på förändringsprogram där Arbetslivsfonden, ALF, medverkat. Som underlag för datainsamlingen ligger dels företagets egen dokumentation om projektet, i form av ansökan, del- och slutrapporter, och dels intervjuer och diskussioner med berörda aktörer inom företaget.

Arbetsgivaren har stått för urvalet av intervjupersoner utifrån kriterier att dessa personer skall ha deltagit i förändringsarbetet och arbetsplatsprogrammets genomförande. Intervjufrågorna har rört såväl erfarenheter av genomförandeprocessen som det redovisade resultatet.

### Bakgrund

Länsarbetsnämnden (LAN) i Uppsala län ingår som en del i Arbetsmarknadsverket i Uppsala län. Organisationen omfattar även 11 arbetsförmedlingar (Af), 4 arbetsmarknadsinstitut (Ami) samt Arbetslivstjänster. Sammanlagt har verket ca 425 anställda, varav ca 288 är kvinnor.

Länsarbetsnämnden hade för budgetåret 92/93 avsatt medel för utbildning, utveckling, omställning och rehabilitering inom de olika verksamheterna. Efter att en arbetsmiljöbeskrivning gjorts, kunde de fysiska och psykosociala arbetsmiljöproblemen identifieras inom Af och Ami. När det gällde den fysiska arbetsmiljön inom de olika Af-kontoren bedömdes den som i stort sett god, då flertalet av kontoren hade nya eller nyrenoverade lokaler. Inom Ami, och främst

Ami-S (institut med särskilda resurser), hade man haft stora problem med bla mögelskador, vilket orsakat allergier hos en del av personalen. Sjukfrånvaron låg på en i genomsnitt högre nivå än inom andra Ami enheter. Beträffande den psykosociala arbetsmiljön hade hög arbetslöshet och alltfler varsel på arbetsmarknaden bidragit till en stressig och jobbig arbetssituation inom både Af och Ami. Personalen hade upplevt otillräcklighet och utbrändhet, vilket tillsammans med täta omorganisationer, ny teknik och personalnedskärningar lett till negativa konsekvenser i form av bla ökad sjukfrånvaro.

Inom organisationen fanns en gemensam policy som rörde arbetsmiljö och arbetstrivsel. Under budgetåret 1992/93 utarbetades ett arbetsmiljöprogram för varje arbetsställe under ansvar av respektive chef och skyddsombud, och där Skyddskommittén skulle ansvara för uppföljningen. Vidare planerade man starta en försöksverksamhet med arbetsplatsundersökningar på samtliga arbetsställen under hösten 1992. Syftet var att få ytterligare insikt i hur personalen upplevde sitt arbete, sin arbetsmiljö och sin möjlighet att påverka. Sjukfrånvaron låg på 16.8 dagar/person och år.

För att förbättra arbetsmiljön inom det psykosociala området samt verka för en minskad sjukfrånvaro beslutades om ett arbetsplatsprogram med olika delprojekt för ca 300 av de anställda inom Länsarbetsnämnden i Uppsala län.

#### Ansökan till fonden

Efter att man presenterat idéer för fondens handläggare tillsattes en arbetsgrupp bestående av olika sakansvariga personer inom ADM-enheten för att utarbeta arbetsplatsprogrammet. Utifrån olika behov av utvecklings- och omställningsåtgärder inom verksamheterna var det angeläget att dela upp arbetsplatsprogrammet i olika delprojekt. I ansökan angavs tre sakområden 1. utbildning och utveckling, 2. rehabilitering, 3. personalstöd.

Man lade ner mycket tid på att utveckla programmet och att därefter förankra både bland chefer och i skyddskommitté.

Arbetslivsfonden beviljade bidrag till arbetsplatsprogrammet med 381, vilket kostnadsberäknades till 768 kkr.

#### **Mål**

Det övergripande målet med arbetsplatsprogrammet formulerades i ansökan enligt följande:

- \* att förstärka chefernas kompetens i verksamhets- och personalutveckling,
- \* att sänka kort- och långtidsfrånvaron,
- \* att förbättra den psykosociala arbetsmiljön,
- \* att genomföra särskilda insatser för den assisterande personalen.

Genom åtgärdsprogrammet bedömde Länsarbetsnämnden att det fanns goda möjligheter att påverka och förbättra den psykosociala arbetsmiljön samt höja kompetensen bland chefer och medarbetare. Därmed skulle indirekt arbetsglädjen och personalens möjligheter att möta förändringar och krav från arbetsmarknaden på ett annat och mer positivt sätt än tidigare ökas. Följande sakområden skulle ingå:

**I. Utbildning och utveckling**, där syftet var att ge kompetenshöjning i ledarrollen, utveckling av arbetsorganisationen, krishantering samt program för personlig utveckling, förbättrad trivsel och sänkt sjukfrånvaro.

**II. Rehabilitering**, genom nätverksprojektet SAMBRUK, ett projekt där man skulle utnyttja den offentliga förvaltningens gemensamma resurser och kompetens för att minska sjukfrånvaron. Målet sattes till en minskning med 2 dagar/person och år, vilket skulle motsvara ca 850 kkr/år. En satsning på ett ramprogram för 5 långtidssjukskrivna personer, vilket skulle motsvara en total besparing på 1495 kkr ingick också.

**III. Personstöd**. I syfte att förhindra stress och utbrändhet i arbetet på grund av hög arbetsbelastning och frustration av ibland oförenliga krav, föreslogs handledning som metod.

#### **Genomförande**

De olika delprojekten inom ramen för arbetsplatsprogrammet var följande:

1. Chefsutvecklingsprogram,
2. Rehabiliteringsåtgärder
3. Handledning, Af Enköping,
4. SAMBRUK- projekt
5. Konsultinsatser vid två af-kontor,
6. Arbetsmiljöutbildning med tema: Internkontroll

7. Utbildningsinsatser för assisterande personal,
8. Utvecklingsarbete på Ami Syn,
9. Konsultstöd vid Ami Fyrislund

Delprojekten under punkt 6 - 9 har tillkommit efter hand och godkänts av fonden efter tilläggsansökan. Arbetsplatsprogram där syftet är att utveckla arbetsorganisationen har oftast karaktären av processarbete, vilket betyder att det också sker förändringar under själva genomförandefasen. Därav de tillkommande delprojekten. Behoven har blivit tydliga och man har kunnat förankra ytterligare projekt inom ramen för arbetsplatsprogrammet.

Som helhet bedöms genomförandet ha skett enligt planerna, dock kunde man inte som planerat genomföra konsultinsatser på ett av af-kontoren bla på grund av chefsbyte. Därför fick ett annat af-kontor möjlighet till konsultstödet.

*Chefsutvecklingsprogrammet* har genomförts för 21 chefer under ledning av IPF, Institutet för Personal- och Företagsutveckling i Uppsala. Mycket arbete lades ner på att inventera och planera inför utbildningen. Totalt har den omfattat 5 seminarier om vardera 2 + 2 dagar utlagt på ett år. Däremellan har det handlat om Aktivt Lärande, ett systematiskt lärande i arbetet med syfte att utveckla både individen och organisationen. Utbildningen kommer att följas upp och utvärderas av LAN:s personalutbildare och sedan diskuteras i utbildningsutskott och ledningsgrupp.

*Rehabiliteringsåtgärder* för långtidssjukskrivna har genomförts under hela projektiden. Utöver de som planerats inom ramen för projektet har det efterhand tillkommit nya ärenden. Samarbetet med Previa Rikshälsan och försäkringskassan har varit mycket bra. De olika åtgärderna har för någon inneburit vistelse på hälsohem med bla akupunktur och inköp av joniseringsapparat, i syfte att minska förekomst av partiklar i arbetsmiljön, för att möjliggöra återgång till arbetsplatsen, en annan har fått arbetsresor för att snabbt kunna återgå i arbetet, vidare har en deltagit i ett ryggrehabiliteringsprogram, och en har varit på behandlingshem. Andra åtgärder som genomförts är arbetsprövning, träningsprogram, massage och akupunkturbehandling.

*Handledning*, som personstöd har erbjudits de olika arbetsplatserna. Totalt har nio grupper träffats kontinuerligt under perioden september 1992 - juni 1993 med hjälp av psykolog från Arbetslivstjänster. Syftet med handledningen har varit att skapa ett forum där deltagarna utifrån individuella behov får stöd att hantera sin arbetssituation.

*SAMBRUK-nätverk för rehabilitering.* Syftet med nätverket var att samla resurser från de olika förvaltningarna för att öka möjligheterna att arbeta med rehabilitering och därmed nedbringa sjukfrånvaron. En handläggare från Länsarbetsnämnden deltog i projektet som benämndes FRISKHETS-PROJEKTET

*Konsultinsatser vid två Af-kontor*, har genomförts under projektnamnet "Jobbar vi rätt". Delprojektet avsågs från början att genomföras vid af Enköping och af Akademiker och Tjänstemän (tidigare af Väster), Uppsala. Det senare af-kontoret utgick på grund av chefsbyte. Det blev af Vård, handel och kultur som gick in i stället. Därifrån hade man dessutom på ett tidigt stadium uttryckt önskemål om att få delta i projektet. Båda förmedlingarna valde att fokusera på företagskontakterna samt analys kring frågor om effektivitet och arbetssätt, organisation och attityder samt resurs- och teknikanvändning. Från båda kontoren deltog man aktivt.

*Arbetsmiljöutbildning*, med temat Internkontroll, genomfördes i syfte att hitta en modell för hur internkontrollarbetet skall bedrivs och praktiskt genomföras inom Länsarbetsnämndens verksamhet. Målgruppen var chefer, skyddsombud med ersättare samt ledamöter i skyddskommittén. Totalt 56 personer deltog i utbildningen som var obligatorisk och omfattade 3.5 dagar. Utgångspunkten för utbildningen var att många inte hade en adekvat utbildning i arbetsmiljöfrågor utifrån de nya krav som ställs i dag. Programmet utarbetades utifrån den arbetsmiljöpolicy och de specifika behov som fanns inom LAN. Vid uppföljningen ställdes krav att alla arbetsställen skulle presentera en konkret handlingsplan för budgetåret 94/95, något som i stort sett alla lyckades med. Tanken är att handlingsplanen skall ingå som ett naturligt inslag i den ordinarie verksamhetsplaneringen och därmed

också följas upp på samma sätt som övrig verksamhet.

*Utvecklingsinsatser för assisterande personal.* Syftet med detta delprojekt var dels att främja utvecklingsmöjligheterna och höja kompetensen inom gruppen byråassistenter och servicepersonal och dels att öka trivseln och därmed sänka sjukfrånvaron. Till grund för utvecklingsprojektet låg en relativt hög sjukfrånvaro samt en behovsinventering avseende utbildnings- och kompetensbehov. De utbildningsinsatser som genomfördes handlade om kommunikation, effektiv svenska, förvaltningskunskap och ADB-teknik.

#### *Utvecklingsarbete på Ami Syn.*

Detta är ett av projekten som tillkommit under processens gång. Utgångspunkten var behovet av organisationsöversyn i samband med att man flyttade till nya lokaler och införde ny arbetsorganisation. Det fanns därmed behov av att få igång och utveckla teamarbetet. Målsättningen var att med konsultstöd:

- förbättra den psykosociala arbetsmiljön,
- effektivisera arbetsorganisationen för att få mer tid för arbetsökande,
- sänka både korttids- och långtidsfrånvaron,

Genomförandet upplevdes av personalen som positivt och man blev motiverad att gå vidare med utvecklingsarbetet. Viss tidsbrist för att delta i projektet upplevdes dock av en del, men positivismen övervägde enligt chefen för Ami Syn.

*Organisationsförändringar vid Ami Fyris,* var bakgrunden till projektet där. Fyra nya arbetslag med nya arbetssätt skulle tillskapas under budgetåret 1992/93. Målsättningen var att de olika arbetslagen snabbt skulle komma upp till fullt resursutnyttjande samtidigt som personalen skulle känna trygghet och arbetstrivsel. För att motverka de negativa effekterna av en sådan organisationsförändring planerades olika insatser med hjälp av konsultstöd. Det handlade om att hjälpa grupperna att finna metoder och struktur i en ny och förändrad situation. Projektet genomfördes på ett för alla positivt sätt.

#### **Resultat**

Slutresultatet av arbetsplatsprogrammet visar på en totalt sett hög måluppfyllelse. Av slutrapporten framgår att man genomfört de olika delprojekten i stort sett enligt planerna.

De uppsatta målen med fördjupad chefskompetens, sänkt sjukfrånvaro, förbättrad psykosocial arbetsmiljö och ökad trivsel och motivation för assisterande personal, har man i stort sett lyckats nå. Genom att satsa mycket i starten på inventering och behovsanalyser för de olika insatserna samt att förankra väl i olika grupper, fick man en bra utgångspunkt för genomförandet.

När det gäller **chefsutvecklingsprogrammet** har det av samtliga chefer upplevts som bra, omväxlande och lett till utveckling av den egna chefsrollen samt gett helhetsperspektiv på organisationen i stort.

**Rehabiliteringsåtgärderna** har lett till att fyra av de fem personer som ingick i programmet är tillbaka i arbete till 100%. Man har haft ett bra samarbete med företagshälsovården och försäkringskassan. En vinst har varit att man fått metoder för att i framtiden arbeta mer framgångsrikt med sjukfrånvaro. En viktig resurs har SAMBRUK varit. Genom nätverket har man ökat kunskaperna om de krav som ställs på arbetsgivarna i den nya lagen, samtidigt som man lärt sig ta vara på olika resurser som finns. Detta projekt avslutades 1 september 1993, och då kunde LAN konstatera att sjukfrånvaron nedbringats med 2.5 dagar för budgetåret 92/93. Totalt betyder det att korttidsfrånvaron gått ner med 800 dagar vilket ger en vinst i ökad produktion med ca 680 kkr.

För projektet "**Jobbar vi rätt**", som genomförts vid två Af-kontor har resultatet gett en plan för hur man kan arbeta effektivare med företagskontakter. Enligt konsultens rapport framgår att det finns en positiv grundinställning att förbättra och finna nya vägar men att man behöver utveckla mål och struktur för att intensifiera kundarbetet. Båda kontoren var mycket nöjda med konsultstödet.

**Handledningsinsatserna** mottogs mycket positivt och totalt fick nio grupper kvalificerad handledning under projekttiden.

**Arbetsmiljöutbildning** med temat "Internkontroll", genomfördes också med goda resultat och 100% uppslutning. Vinsten var att man hittade en modell för att praktiskt arbeta med internkontrollen samt att deltagarna fick en ny och adekvat utbildning kring aktuella arbetsmiljöfrågor.

**Utbildningsinsatserna** för den assisterande personalen, som tillkom som delprojekt inom ramen för pågående arbetsplatsprogram, gav som resultat en tydlig sänkning av sjukfrånvaron. Man kan därför anta att syftet med att öka trivseln och självkänslan därmed har haft effekt.

Insatserna med konsultstöd på **Ami Syn och Ami Fyris**, har resulterat i en klart förbättrad arbetsorganisation. Man har fått nya och effektivare rutiner, vilket ger mer tid för kundarbete, man har fått ett bättre teamarbete med öppnare arbetsklimat och sänkt sjukfrånvaro.

Resultaten visar att mycket har hänt inom Länsarbetsnämndens verksamhet. Sammantaget har de olika projekten bidragit till bla bättre psykosocial arbetsmiljö och ökad kompetens hos chefer och medarbetare, vilket var effekter som också förväntades. Den totala kostnaden för programmets genomförande blev ca 712 kkr. Bidraget från Arbetslivsfonden var 339 kkr.

### **För framtiden**

De olika projekten har gett värdefull insikt om vad som är viktigt för att få en fungerande och effektiv arbetsplats. Utifrån resultaten avser man att göra en uppföljning av chefsutvecklingsprogrammet, fortsättning med kvalificerad handledning, utveckling av afkontoren för effektivare företagskontakter, fortsatt projektutveckling inom Ami Syn samt uppföljning av Internkontrollarbetet.

### **Värdering**

Arbetsplatsprogrammet har haft stor betydelse för ökad helhetssyn, förnyelse och engagemang inom Länsarbetsnämnden i Uppsala län enligt vad som framgår av slutrapporten såväl som av dem som intervjuats i samband med denna rapport. De olika åtgärder som genomförts under projektiden har lett till mycket positiva förändringar inom de olika verksamheterna. Personalens möjligheter att möta nya krav från arbetsmarknaden har ökat, samtidigt kan man se att det behövs fortsatt utveckling. De hinder man stött på har man kunnat lösa på ett bra sätt, personalen har ställt upp och varit mycket aktiva. De flesta har upplevt satsningarna

som positiva om än många gånger arbetsamma och tidskrävande. Vinsterna har dock upplevts som större enligt chefer och ansvariga projektledare.

Tack vare engagerade personer i ledningen finns det all anledning och tro att förändringsarbetet inom Länsarbetsnämnden kommer att fortsätta i positiv riktning.

---

ISSN 1104-6449

Januari 1995