



Apoteksbolaget skapar ett lärande företag genom många parallella projekt

- Arbetsplats:** Apoteksbolaget AB
- Kontaktperson:** Marianne Norelius, tel 08-454 71 27
- Arbetslivsfondens handläggare:** Ingrid Strindlund, Stockholms län
- Skribent:** Annalill Ekman, Svennerstål & Partners, tel 08-402 36 00
- Sammanfattning:** Under en tvåårsperiod har Apoteksbolaget AB i samarbete med Arbetslivsfonden drivit 13 delprojekt och skapat hög grad av delaktighet bland personalen. Samtidigt har företaget genom arbetsplatsprogrammet kartlagt och strukturerat många olika funktioner inom företaget samt tagit fram bättre planeringsinstrument för den framtida apoteksverksamheten.

Genom sk job rotation har bl a apoteksstäderskorna fått nya och vidgade arbetsuppgifter ute i apoteket. Det förändrade arbetssättet har fått ökad arbetstillfredsställelse och minskade belastningsskador som följd.

De största vinsterna är kanske ändå det lärande som skapats i hela organisationen och de möjligheter som arbetsplatsprogrammet gett utrymme för vad gäller kommunikation mellan olika yrkeskategorier inom apoteken, mellan apoteken och mellan huvudkontor och apotek.

Bakgrund

Apoteksbolaget bildades år 1971. Koncernen består av moderbolaget Apoteksbolaget AB, de helägda dotterbolagen ADA AB med distributionscentraler i Stockholm, Göteborg, Malmö och Umeå och Institutet för hälso- och sjukvårdsekonomi, IHE. Apoteksbolaget ägs till 2/3 av staten och till 1/3 av Apoteksbolagets pensionsstiftelse.

Med över 11 000 anställda är Apoteksbolaget ett storföretag. Samtidigt präglas verksamheten lokalt av det lilla företaget, dvs varje enskilt apotek. De anställda fördelar sig på ca 870 apotek, varav ca 46% är sametablerade med

sjukvården. 117 sjukhusapotek ingår i bolaget och de drivs på entreprenad.

I bolaget ingår också APL som innefattar fyra produktionsenheter med tillhörande kontrollaboratorier samt ACL (Apoteksbolagets Centrallaboratorium) där bl a forskning och utveckling av fabrikantlösa läkemedel sker och där apotekens teknisk-medicinska varor kontrolleras. I huvudsak tillverkar APL sådana läkemedel som inte tillhandahålls av industrin.

Apoteksbolaget driver idag detaljhandel med läkemedel i monopolställning i enlighet med avtal med staten.

Drygt 80 av de 870 apoteken är sk ensamapotek och övriga har en personalstyrka på mellan två och 100 anställda. Organisatoriskt är apoteken indelade i 36 st grupper som i sin tur sorterar under något av fyra regionkontor. Varje grupp leds av en apoteksdirektör och varje region av en regiondirektör.

Inom Apoteksbolagets huvudkontor, HK, i Stockholm finns i första hand resurser avseende gemensamma strategier och policies. HK ger också apoteken service inom olika områden som farmaci, ekonomi, personal och administration.

Inom HK finns Giftinformationscentralen som en egen enhet. Den svarar på allmänhetens, sjukvårdens och apotekens frågor inom det toxikologiska området.

Följande data är kännetecknande för Apoteksbolagets 11 200 anställda:

- Hög genomsnittlig utbildningsnivå (ofta specialistkompetens). Huvuddelen av de anställda på apoteken tillhör någon av personalkategorierna: farmaceuter, apotekstekniker, apoteksstäderskor.
- Stark kvinnodominans, 93% är kvinnor.
- Medelåldern är 48 år.
- 65% arbetar deltid.
- Låg personalomsättning sedan många år.
- Låg sjukfrånvaro, 6% år 1990.
- Få arbetsskador, ca 50 per år.

Sjukfrånvaron är totalt och i förhållande till övriga branscher låg. Dock är sjukfrånvaron högst när det gäller städpersonal.

Antalet arbetsskador är sett mot det totala antalet anställda låg, men granskar man skadorna mot yrkesgrupp så är det i huvudsak städpersonal som

löper de största riskerna för bestående belastningsskador. Vid sjukhusapoteken och produktionsenheterna förekommer en hel del tung hantering av infusionslösningar mm.

I företaget har sedan slutet av 1980-talet pågått en decentraliseringsprocess. År 1991 fastställde företag och parterna tillsammans ett sk delbranschprogram som beskrev företaget ur ett arbetsmiljöperspektiv. Därefter beslöt ledningen mot bakgrund av den pågående decentraliseringsprocessen att lokala initiativ och aktiviteter med syfte att förbättra arbetslivet skulle stödjas och uppmuntras.

Beslutet ledde till att 55 lokala arbetsplatsprogram för apotek och/eller apoteksgrupper över hela landet genomförts i samarbete med Arbetslivsfonden.

Ett särskilt arbetsplatsprogram som berör gemensamma, företagsövergripande frågeställningar och aktiviteter har också genomförts inom företaget. Det är detta centrala arbetsplatsprogram som redovisas i föreliggande rapport.

Arbetslivsfonden gav ekonomiskt bidrag med drygt 4,8 milj kr och arbetsgivaren satsade lika mycket.

Mål

Den övergripande målsättningen var att de lokala arbetsplatsprogrammen som genomfördes på apoteken och aktiviteterna i det centrala arbetsplatsprogrammet under en två-årsperiod skulle bidra till:

- sänkt sjukfrånvaro med 1%
- lyckad rehabilitering, minst 50% ska tillbaka i arbete
- minskat antal anmälda arbetsskador med 10%
- minskad förekomst av belastningsbesvär i nacke-axel-bröstrygg
- minskad förekomst av övriga belastningsbesvär, specifikt för städskor
- att inga nya anmälningar av belastningsrelaterade arbetsskador orsakade av dagens rutiner, organisation eller arbetsmiljö inkommer

- ett för den enskilda, aktivt deltagande i företagets utveckling i form av ny modell för idéverksamhet
- ökad arbetstillfredsställelse genom ökad delaktighet i verksamhets- och affärsutveckling.

Företagets mål var vidare att åtgärderna skulle bidra till ökad kvalitet i arbetet samt en ökning av arbetsproduktiviteten motsvarande ca 0,5% per år.

Genomförande

Arbetsplatsprogrammet strukturerades i 13 delprojekt där tre av dem berörde städerskornas arbetsmiljö. Här gjorde företaget efter diskussion med Arbetslivsfonden en utvidgning av de ursprungliga intentionerna så att samtliga apoteksstäderskor inom hela bolaget involverades.

För vissa av de 13 delprojekten var projektorganisationen klar redan från början. För övriga delprojekt utsågs projektledare. Företaget valde projektledare på ett medvetet sätt. Man letade upp sk eldsjälar ute i verksamheterna. Detta innebar att delprojekten kom igång olika snabbt, men företaget bedömde att det var viktigare att finna rätt personer än att alla delprojekt skulle starta samtidigt.

Efter att projektledarna utsetts har de ansvarat för uppbyggnad av projektorganisation, uppläggning, genomförande och avrapportering. Projektet har hållits samman av en projektansvarig på huvudkontoret.

Resultat - De 13 delprojekten

Nedan följer en redovisning av syfte, genomförande och resultat för de 13 delprojekten som ingår i arbetsplatsprogrammet.

1. Städerskor - utveckling

En endagsutbildning för samtliga apoteksstäderskor arrangerades. Där ingick arbetsorganisation/arbetsutvidgning och arbetsmiljö ur ett helhetsperspektiv. Dessutom diskuterades kommunikation och nätverk. Med denna utbildning ville företaget starta en process för att nå starkare grupp känsla och arbetsidentitet inom såväl apoteksstäderskegruppen som mellan

städerskor och apotek. Samtidigt ville företaget lyfta fram apoteksstäderskans roll i det framtida apoteksarbetet.

Interna personalutvecklare, kuratorer från företagshälsovården samt fackliga företrädare har svarat för såväl uppläggning som innehåll och genomförande av totalt 37 utvecklingsdagar. Antal personer som varit direkt involverade i delprojektet är 840 st fördelade över hela landet.

Projektet har mottagits mycket positivt. Apoteksstäderskorna menar genom sin representant att de blivit mer medvetna om det egna sättet att kommunicera och att egna initiativ måste tas för att kunna påverka situationen. Deltagarna har särskilt uppskattat möjligheten att lära känna andra i samma situation. Många av apoteksstäderskorna är ensamma i sin funktion på sina arbetsplatser.

Representanter för apoteksstäderskor och företagsledningen menar att viktiga resultat för framtiden är dels att tanken på lokala nätverk för apoteksstäderskorna fyller ett behov och dels att frön såts för en fortsatt utvecklingsprocess.

2. Städerskor - Job Rotation

I detta delprojekt var målet att vidga yrkeskompetensen och delaktigheten i apoteksarbetet, skapa variation samt öka arbetstillfredsställelsen för apoteksstäderskorna.

Delprojektet genomfördes så att tio apoteksstäderskor under en period av en till två månader provat på att job-rottera på andra apotek än det egna. Denna rotering innebar att förutom lokalvårdsarbete har städerskorna också utfört varuhantering och kassaarbete i utgångskassa.

Före arbetsperiodens början genomfördes en tvådagars introduktion där förutsättningar gavs och städerskorna fick en arbetsteknisk- och ergonomisk grund i varuhantering och kassaarbete.

En utvärdering av delprojektet har visat på stor framgång. Deltagarna menade att arbetet blivit mer stimulerande och intressant. Vidare upplevde samtliga att den fysiskt/ergonomiska belastningen

var mycket mindre jämfört med enbart det ordinarie arbetet.

Apotekscheferna som deltagit i projektet var mycket positiva och ville fortsätta utvecklingen. Reaktionerna från övriga personalkategorier var inledningsvis avvaktande men mot slutet av försöksperioden blev också de klart positiva.

En kritisk faktor har varit i vilken utsträckning som apoteksstäderskorna i funktionen som kassapersonal vid utgångskassorna fått frågor av farmaceutisk karaktär. Apoteksstäderskorna har därför under kassaarbetet fört dagbok över frågor och frågeställningar från kunderna. Inte i något fall har apoteksstäderskorna i funktionen som kassapersonal behövt besvara sådana specifika frågor. Det har alltid funnits farmaceutisk personal i självvaldelen av apoteket och hänvisning till dessa skedde alltid utan negativa reaktioner från kunderna.

Arbetet med job-rotation kommer att fortsätta även efter arbetsplatsprogrammets slut.

3. Städning

I det tredje delprojekt som också berör företagets städning var syftet att finna bättre lösningar och utrustning för att nå en totalt sett bättre arbetssituation och miljö för städpersonalen.

I samband med ett apoteks inflyttning i nya lokaler bildades en projektgrupp bestående av bl a apotekschef, apoteksstäderska, byggledare och ergonom. Gruppen har arbetat med att ur städperspektiv särskilt fokusera på planlösning, inredning och utrustning. Genom att i ett tidigt skede överväga alternativa lösningar, produkter och material har företaget strävat mot att valda lösningar ska ge uttryck för såväl bästa ergonomi som faktorer som t ex lättskötthet, miljöpåverkan och kostnadseffektivitet.

Projektgruppens arbete har resulterat i ett antal ställningstaganden och konkreta åtgärder för nybyggda apotek. Gruppen betonar vikten av att vid val mellan olika produkter, material och

lösningar alltid väga en eventuellt ökad investeringskostnad mot de långsiktiga vinster som kan nås i form av minskat eller lättare underhåll, tidsvinst, bättre ergonomi samt ökad arbetstillfredsställelse. Genom enkla beräkningar har man visat att motiverade kostnadsökningar väl motsvaras av senare tidsvinster och förbättrad arbetsmiljö.

Ett långsiktigt resultat av projektet är att erfarenheterna nu förts över till den ordinarie ny- och ombyggnadsverksamheten inom hela företaget.

4. "Framtidens Apotek" - tillvara tagande av erfarenheter

Sedan 1990 har företaget drivit ett projekt "Framtidens Apotek" med syfte att utveckla verksamhetsidén och därigenom förändra arbetsinnehållet för de anställda. I arbetsplatsprogrammets delprojekt har målet varit att ta tillvara och tydliggöra erfarenheterna från "Framtidens Apotek" främst avseende förändringsprocessen. Företaget utgick från att egna observationer i processen ger förändringskompetens. Genom detta erfarenhetsbaserade lärande ville man öka apotekens förändringskompetens samt kartlägga vilka av "Framtidens Apoteks" erfarenheter som har störst betydelse för företagets förändringseffektivitet.

Ledningsgrupperna från fyra av apoteken inom "Framtidens Apotek", HK:s projektgrupp samt styrgruppen för "Framtidens Apotek" genomförde ett antal seminarier. Huvudseminarier med extern konsult varvades med arbetsseminarier för de fyra apoteken. Projektgruppen genomförde också sk miniseminarier för att kunna fungera som handledare i projektet.

Delprojektet har inneburit att förändringsprocesserna på de fyra apoteken återigen fått fart. Personalgrupperna på apoteken har utformat egna "förändringsbiblar". Därefter har respektive apotek omsatt dessa i handlingsplaner.

I en enkät anger de inblandade att man uppnått ett "oräddare klimat vad avser nyheter och förändringar" och att de deltagande pekar på vikten av att ha skapat en gemensam modell som

underlättar förverkligandet av förändringar.

Några av deltagarna är också beredda att ta konsultrollen på apotek för att öka medarbetares förändringskompetens.

Enkäten visar vidare att samtliga deltagare vill rekommendera projektets *metodiska erfarenhetsbaserade lärande* till andra apotek och andra företag. Genom seminarierna skapades en ökad tilltro till att det finns metodik som kan effektivisera erfarenhetsbaserat lärande.

Sammanlagt har 134 personer varit involverade i detta delprojekt.

5. Kanal 94

Genom att använda resultaten från NKI-studier (Nöjd Kund Index) på apotek och koppla dessa till områden som påverkar informationsmiljön för såväl kund som personal bör man tydligare kunna peka på faktorer (planlösning, inredning, personal-kund-kommunikation etc) som kan ha betydelse för att skapa en god informationsmiljö.

Sex apotek med högt respektive lågt omdöme vad avser faktorn "ostördhet" från NKI-studier har studerats i området kring disk/diskar för receptexpedition. Kartläggningarna har skett med hjälp av konsulter och egen specialistkompetens.

Parallellt med kartlägningsarbetet i sex apotek har dessutom ett apotek studerats särskilt. I detta sjunde apotek har ledning och personal löpande tagit vara på erfarenheterna från de sex kartlägningsapoteken och arbetat vidare med personal- och inredningsutveckling. En diskenhet - Kanal 94-disk - har utformats och installerats på det sjunde apoteket. Samtidigt installerades en sk standarddisk-enhet på samma apotek för att personal och kunder på ett och samma apotek simultant skulle kunna göra jämförelser mellan de olika grundkoncepten.

Utvärdering har skett via enkät till såväl kunder som personal. Kanal 94-disk har fallit mycket väl ut hos såväl personal som kunder och sjukgymnast.

6. SA 2010 - sjukhusapotekens verksamhet

Syftet med detta delprojekt var att se över sjukhusapotekens (SA) verksamhet för att förbättra rutiner, underlätta kontakterna med vården och förbättra arbetsmiljön.

Genom omfattande kartläggning och analys av pågående utvecklings- och utredningsarbete har nuläget beträffande sjukhusapoteksverksamheten sammanställts. Delprojektet har innehållit tre huvudpunkter:

- Sjukhusapotekens inre arbete har setts över.

- Likheter och skillnader mellan sjukhusapotek och öppenvårdsapotek har belysts och ytterligare samordningsmöjligheter har värderats.

- Verksamheten har granskats specifikt ur arbetsmiljöperspektiv, särskilt med fokus på tunga lyft, kemiska hälsorisker samt förslitningsorsaker.

Resultatet blev att dagens verksamhet på sjukhusapoteken genomgått en bred inventering och ett antal åtgärder har vidtagits. Fler utvecklings- och genomförandeprojekt kommer att starta under år 1995 med SA 2010 som grund.

7. Cytostatika - skyddsutrustning

Risken för kroniska skador vid exponering av små mängder cytotatika under lång tid är ännu inte helt känd. Därför är det viktigt att till personalen förmedla kunskaper om den personliga skyddsutrustningen, i detta fallet handskar, som rekommenderas och som tillsammans med goda arbetsrutiner reducerar eller helt eliminerar risken för kontakt med cytotatikaberedningar.

Fyra olika medicinska handskar för engångsbruk av tre olika material exponerades under en bestämd tid för fem cytotatikaberedningar med olika kemiska egenskaper.

Resultaten från tre av de fem beredningarna är utvärderade och de visar att ingen av beredningarna hade trängt igenom handskarna efter 180 min. Fortfarande återstår en del

mätningar och utvärderingar varför delprojektet kommer att fortsätta även efter arbetsplatsprogrammets slut.

8. 10-mannalaget

Idén till att skapa ett 10-mannalag grundade sig i första hand på att en resurs skulle finnas tillgänglig för apotek som under någon eller några arbetsdagar ville frigöra hela sin personal för att arbeta med förnyelse i något avseende. Tanken var också att 10-mannalaget genom att job-rotera skulle få en bred erfarenhet av arbete och rutiner på olika apotek i hela landet och att detta skulle bidra till lärandet i företaget.

En hel del ändringar i projektets upp-läggning företogs efter långa diskussioner. Istället för att ha 10 personer i laget som arbetade heltid visade det sig att ett lag med flera deltagare som arbetade på sina ordinarie arbetsplatser mellan uppdragen på apoteken var en mer givande modell. Tanken att även involvera anställda från HK föddes och accepterades av alla berörda.

Vid delprojektets slut hade laget 68 deltagare, 42 från apotek och 28 från HK. Ett flertal av deltagarna från HK hade i sitt ordinarie arbete uppgifter som handlade om att utveckla apotek både när det gäller rutiner, inredning och utrustning. Samtliga som ingick i laget hade receptarie- eller apoteks-teknikerkompetens.

10-mannalaget har varit en helt kostnadsfri resurs för apoteken under projektperioden. Apoteken har kunna boka 10-mannalaget för olika aktiviteter som legat inom ramen för överenskommelsen med fonden.

Resultatet visar att under projektiden har totalt 200 uppdrag med 1654 arbetade heldagar genomförts med mellan 2-15 personer i laget. Uppdragens längd har varierat från en till fyra dagar. Verksamheten har administrerats från HK. Ur utvärderings-enkäten riktad till deltagande apotek kan man utläsa följande:

- Drygt en tredjedel av apoteken skulle inte genomfört sin aktivitet utan 10-mannalaget.

- Den största fördelen med att utnyttja 10-mannalaget var att alla i personalgruppen kunde samlas samtidigt och att aktiviteten kunde genomföras på ordinarie arbetstid.

- Ca två tredjedelar av apoteken har tagit tillvara synpunkter på rutiner, lagerdisposition etc från 10-mannalaget efter aktiviteten.

- Ca 75% av apoteken skulle vilja nyttja ett 10-mannalag även om det var förknippat med egna kostnader.

- Det har upplevts mycket positivt att HK-personal kommit ut på apoteken genom projektet.

Deltagarna i 10-mannalaget har besvarat en utvärderingsenkät som visar klara skillnader mellan svaren från apotekspersonal och HK-personal.

Av 10-mannalaget från apotek anser 82% av de svarande att deras arbetstillfredsställelse ökat väsentligt, resterande 18% anser att den ökat. Av HK-personalen anser 24% av de svarande att deras arbetstillfredsställelse ökat väsentligt medan 47% anser att den ökat och 29% att den inte påverkats alls.

Deltagarna i 10-mannalaget från såväl apotek som HK ser många fördelar med projektet, bl har självförtroendet ökat och mötet med nya kollegor har varit stimulerande. De har vidare upplevt det värdefullt att få se hur apotek fungerar över hela landet och förståelsen mellan apotek - HK och vice versa har ökat. De vunna erfarenheter nyttjas redan i det dagliga arbetet på hemmaplan.

9. Idéutveckling

Syftet med detta delprojekt var att utveckla företagets förslagsverksamhet genom att idébärare från apoteken fick möjlighet att utveckla sina förslag tillsammans med HK. Fyra förslag från personalen valdes ut för vidare bearbetning, två av dem är avslutade och utvärderade medan två fortfarande pågår.

Erfarenheterna från delprojektet visar att idén måste vara bärkraftig och förslagsställaren mycket intresserad av att hålla i genomförandet. Här behövs eldsjälar! Vidare måste förslagsverksamheten vara prioriterad i företaget annars är det mycket svårt att skapa tid och nödvändigt engagemang på HK.

10. Byta livsstil

Målet med detta projekt var att i gruppform följa upp och stötta personer med någon typ av missbruksproblematik efter behandling på behandlingshem. Genom denna form av återfallsprevention ville företaget skapa förutsättningar för en minskad frånvaro, bättre arbetsfunktion och ett framtida, internt nätverksstöd för de deltagande.

Gruppens verksamhet bygger på AA's (Anonyma Alkoholisters) arbetssätt och idén till en företagsintern grupp kommer från en av apoteksdirektörerna i företaget.

Ca 12 personer har tillsammans med personal från företagshälsovården och specialist inom området träffats ett antal gånger. Resultatet är att flertalet i gruppen lyckats bra med sina föresatser och gruppmedlemmarna har uppnått en större personlig säkerhet i och utanför arbetet. Den egna tryggheten har ökat tack vare det kontaktnät som byggts upp inom gruppen.

11. Rehabilitering, internkontroll mm

Syftet med detta delprojekt var att ytterligare förbättra det lokala arbetet på apoteks- och grupp nivå när det gäller arbetsmiljö- och arbetslivsfrågor. Vid ett antal seminarier för medlemmar i företagets skyddskommittéer/samverkansorgan över hela landet har förslag till uppläggning av internkontroll presenterats och diskuterats. En ny policy inom rehabiliteringsområdet har presenterats. Resultatet blev ett gemensamt verktyg som används efter lokala förutsättningar.

12. Våld och hot om våld

Målet var att förbättra beredskapen på apoteken inför eventuellt våld och hot. Ett företagsanpassat utbildningsmaterial bestående av videofilm och handledar-

material har utarbetats. Materialet har spritts via gruppapoteken.

Apoteken har ej blivit speciellt drabbade av våld och hot utan delprojektet har haft en förebyggande karaktär.

13. Rehabilitering i Stockholms län

Delprojektets mål var att återföra personal i arbete genom att eliminera eller minska besvär hos de personer som är i behov av rehabilitering och på så sätt minska antalet sjukskrivningsdagar.

Under delprojektet visade det sig att det verkliga rehabiliteringsbehovet var avsevärt mindre än det uppskattade. Flera av de personer som av apotekscheferna bedömts som rehabiliteringsfall, har av Försäkringskassan eller företagshälsovården inte bedömts som sådana.

Totalt har åtta personer varit föremål för rehabilitering och minst fyra av dessa betraktas av företaget som lyckade.

Resultat - övergripande

När det gällde sjukfrånvaron hade företaget målet att sänka sjukfrånvaro motsvarande 1% under en tvåårsperiod. Företagets resultat visar en minskning av den totala sjukfrånvaron med 0,6 procentenheter i förhållande till kontrakterad tid, dvs sjukfrånvaron har minskat med 17,8%. Detta bedömer företaget som ett mycket gott resultat.

Målet att minska antalet anmälda arbetsskador med 10%, har uppnåtts. Resultatet blev en minskning med 14%.

Målet att uppnå en ökning av arbetsproduktiviteten med 0.5% per år har också uppnåtts.

De 13 delprojekten visar på många goda resultat vad gäller arbetstillfredsställelse och förbättrad arbetsmiljö. Företaget har också uppnått en för personalen större delaktighet i företagets utveckling vad gäller såväl verksamhet som affärsutveckling.

Värdering

Den "redovisningsskyldighet" som följer vid samarbete med extern part har upplevs såväl negativt som positivt.

* Negativt; eftersom ett exakt redovisningssystem kräver tid och resurser för uppläggning och genomförande.

* Positivt; eftersom det har varit stimulerande och lärande att ta fram mer fakta än "normalt" och därur utläsa resultat och samband. Säkert är detta en positiv drivkraft för att sätta in arbetsmiljöaspekterna i dess rätta perspektiv - själva verksamheten.

Företagets direkta erfarenheter och konsekvenser av de 13 delprojekten är att de varit mycket omfattande. Totalt har ca 32 800 timmar lagts ned på arbete i delprojekten. Detta motsvarar nio heltidsanställdas arbetsinsats under två år.

Företaget har övervägt om resurserna kunde ha använts bättre men slutsatsen har blivit att det varit väl satsade pengar. Ca 1 370 av de anställda har varit direkt involverade i delprojekten,

vilket motsvarar drygt 12% av samtliga anställda i företaget.

Nio av de 13 delprojekten kommer att få en fortsättning i någon form.

Ytterligare reflektioner från företaget är att utvärderingsinstrument som t ex sjukfrånvaron har varit trubbiga. Beräkningar har gjorts för hela företaget och ej enbart för de involverade i arbetsplatsprogrammet.

Apoteksbolaget AB vill också lyfta fram att den administrativa tidsåtgången för att driva denna typ av många parallella projekt var större än vad ledning och personal kalkylerade med från början.

ISSN 1104-6469
April 1995