



Fem delar har fogats samman

- Arbetsplats:** TRG Revision Stockholm AB (numera Deloitte & Touche Stockholm AB)
- Kontaktperson:** Svante Forsberg 08-725 36 00
- Arbetslivsfondens handläggare:** Yvonne Jansson, Stockholms län
- Skribent:** Birgita Klepke
- Sammanfattning:** Deloitte & Touche Stockholm AB (fd TRG Revisions Stockholm AB) har i sitt arbetsplatsprogram arbetat för att bryta traditionella mönster inom branschen. Företaget har tagit nya ansatser både när det gäller pedagogik och utbildning. Deloitte & Touche är resultatet av en fusion mellan fem mindre revisionsbyråer. I det följande används genomgående företagets nya namn. Eftersom en fusion är arbetssam och tar mycket energi i anspråk har den i detta fall varit en bidragande orsak till det aktuella arbetsplatsprogrammet. En annan orsak är att revisorerna på senare tid arbetar under hård press eftersom de ofta är rådgivare till företag som drabbats av lågkonjunkturen. Genom att ambitiöst arbetsplatsprogram med bland annat 2.376 tkr i bidrag från fonden har Deloitte & Touche kunnat ägna 24.180 timmar eller 14,5 personår åt extraordinära åtgärder för att höja kvaliteten på arbetsplatsen. Syftet med programmet var att ta ett helhetsgrepp på den psykosociala miljön och många av de högt uppställda målen har uppnåtts. Organisationen har plattats ut, mellanchefer har försvunnit, kvinnliga chefer har tillsatts och alla medarbetare har erbjudits utbildning för att bli säkrare i jobbet och kunna delta i arbetsrotation. Mycket pengar och tid har investerats i ny teknik. Att företaget har gått från Dos-miljö till Windows i kombination med utveckling av revisionsmetodik har ställt stora krav på alla anställda. Både vanor och arbetssätt har förändrats. Tillsammans har allt detta bidragit till att de gamla byrågränserna nu håller på att försvinna, vilket i sin tur leder till såväl större arbetstillfredsställelse som till en större samhörighet. Som en effekt av chefsutvecklingen har programmet också

initierat ett program för medarbetarskap. I en platt organisation förutsätts alla ta ansvar, komma med initiativ och samarbeta över gränserna. Medarbetarprogrammet syftar därför till att stärka *alla* medarbetare, oavsett position i företaget. Deloitte & Touche har sedan programmet startade utökat sin personalstyrka med ungefär tio personer.

Bakgrund

Deloitte & Touche Stockholm AB bildades 1990 genom en fusion av fem mindre revisionsbyråer. Företaget är ett självständigt dotterbolag till det riks-täckande Deloitte & Touche AB och har 260 anställda. Företaget är organiserat i fyra affärsområden; Revision (203 anställda), Skatt (12 anställda), Affärsanalys (11 anställda) och Management consulting (10 anställda). Medelåldern bland företagets anställda är 36 år och 46 procent av medarbetarna är kvinnor. Den fysiska arbetsmiljön på företaget är god. I samband med fusionen samlades den största delen av verksamheten i ljusa och moderna lokaler. Konjunkturen inom regionen gör ändå att många (som rådgivare till företag i kris) arbetar under en stor psykiskt press. Sammanslagningen av de fem byråerna har också medfört psykosociala spänningar på grund av olika företagskulturer. Sjukfrånvaron var 1992 1.919 dagar, drygt en fjärdedel var längre sjukfrånvaro (mer än 14 dagar). Personalomsättningen var sex procent. Arbetsplatsprogrammet sträcker sig från 1993-04-27 till 1994-12-31. Företaget beräknar den totala kostnaden för arbetsplatsprogrammet till 6.880 tkr varav Arbetslivsfonden bidrar med 2.376 tkr.

Mål

Målen för arbetsplatsprogrammet är:

- Nytänkande
- Engagemang
- Kvalitet
- Effektivitet

Förutom att anpassa individuella arbetsplatser i förebyggande syfte och för att minska redan kända problem siktar programmet på ett helhetsgrepp på de psykosociala spänningar som finns. Inom arbetsplatsprogrammets ram vill företaget också utreda hur stor press de anställda utsätts för. Generellt syftar åtgärderna till att bredda de anställdas arbetsuppgifter och att platta ut organisationen genom att minska antalet mellanchefer. Företaget vill också förebygga arbetsskador, vidta åtgärder för rehabilitering och få ned den totala sjukfrånvaron till under 1.000 dagar (under 600 dagar för den korta sjukfrånvaron). Deloitte & Touche vill också öka andelen kvinnliga ledare.

Genomförande

Revisorerna har fått bredare arbetsuppgifter, vilket ökat arbetsrotationen. I syfte att underlätta arbetsrotationen har lokalerna delvis disponerats om. Revisionsmetoder och hjälpsystem har utvecklats och nya datorer har inhandlats. 2.500 tkr har investerats i ett nytt administrativt stödsystem och även sekreterarna har breddat sina arbetsuppgifter, vilket gör att cheferna numera kan arbeta mer med personalutveckling. För att höja kompetensen har medarbetarna erbjudits kurser i företagets revisionsmetodik (för att öka arbetsrotation), röstteknik (ger ökad säkerhet i pressade situationer), projektledning (för att öka förmågan och säkerheten bland projektledarna) samt utbildning i hjälpsystem. I programmet ingår också chefsutveckling med följande specialsatsningar: Utveckling av en modell för att hålla

utvecklingssamtal, Ledarskap och kommunikationsarbete, Effektivare ledarorganisation samt Ledarskap-Medarbetarskap-Samarbetarskap. Under programmets gång växte det fram ett behov av att utveckla ett medarbetarskap parallellt med utvecklandet av ledarskapet. ”I den platta organisationen krävs att alla agerar med kraft, kommer med egna initiativ och samarbetar över gränserna. För att åstadkomma en konstruktiv dialog måste vi därför också utveckla ett medarbetarprogram”. Detta program lägger grunden till en kontinuerlig kompetensutveckling, initierad av varje medarbetare och anpassad till en realistisk takt. Det ska också motverka risken för utbrändhet i en krävande bransch.

Under programmet har företaget också satt upp mål och handlingsplaner för arbetet med arbetsmiljön. Risker och brister kartläggs regelbundet och dokument har upprättats för internkontroll. För att kartlägga och åtgärda den psykiska arbetsmiljön har Deloitte & Touche utgått från det frågeformulär som företagshälsan använder. De anställda erbjuds träning på ett gym kopplat till företagshälsan.

Vid två stora informationsmöten, december 1993 och juni 1994, har hela organisationen fått ta del av planer, strategier och framtidsbilder. Varje revisionsavdelning har varje år haft två avdelningskonferenser som till stora delar ägnats åt olika delar av arbetsplatsprogrammet. Varannan vecka har avdelningscheferna samlats för att utbyta erfarenheter och stötta varandra.

Resultat

Revisorernas arbetsuppgifter har breddats och arbetsrotationen har ökat. Genom den nya platta organisationen har de tidigare byråerna på allvar börjat arbeta över de gamla gränserna. Både arbetstillfredsställelsen och känslan av samhörighet har därmed ökat. Utbildning har gjort medarbetarna säkrare i sina roller även om övergången

från Dos-miljö till Windows ställt stora krav. Förutom den första kvinnliga chefen kommer nästa kvinna troligen under våren 1995. Att satsa på en kvinnlig avdelningschef inom revision var lyckat. Hon är den som hittills har lyckats bäst i att bygga upp sammanhållningen inom avdelningen och också uppnått det bästa ekonomiska resultatet. En ny personalpolicy har tagit fram och i den ingår även en arbetsmiljöpolicy. Under programmet har antalet sjukdagar (1-14 dgr) sjunkit från 1.356 till 905 dagar. Den långa sjukfrånvaron har däremot ökat från 563 till 783 dagar. Detta förklaras dock av två olycksfall och åtta komplicerade graviditeter med sjukskrivning som följd. Tre attitydundersökningar har genomförts under programmet. De har inte visat på några särskilda skillnader mellan olika personalkategorier men däremot visat att företaget generellt är duktigare på teknik än på ”människor”. Cirka 80 procent av de anställda upplever stress.

Värdering/Problem

Attitydundersökningarna utgör starten på ett långsiktigt arbete att konkretisera mål i så kallad mjuka värden. ”Vi har fortfarande långt kvar innan vi når våra mål men riktningen är framåt. Det gäller att ha is i magen och orka vänta tills en förändrad attityd slår igenom på beteendet. Att vara överens om hur vi bör arbeta innebär inte att vi ställer om från en dag till en annan”.