



## Kompetensutveckling och förändringsarbete på yrkesinspektionen

- Arbetsplats:** Yrkesinspektionen, Stockholms Distrikt
- Kontaktperson:** Madeleine Collin, Administrativ chef, tel 08-475 01 00
- Arbetslivsfondens handläggare:** Ingrid Strindlund, Stockholm län
- Skribent:** Annalill Ekman, Svennerstål & Partners, tel 08-402 36 00
- Sammanfattning:** I syfte att i första hand förbättra personalens arbetsmiljö, i andra hand att stärka organisationens framtida konkurrenskraft samt i tredje hand att öka kvalitén på tillsynen har Yrkesinspektionen genomfört ett ettårigt kompetensutvecklingsprojekt i samarbete med Arbetslivsfonden.

Projektet har omfattat större delen av personalen och utgått från tidigare inventering av personalens utbildningsbehov samt från Arbetarskyddsverkets nya krav.

Resultatet har blivit mer positivt än förväntat. Ledning och personalrepresentanter menar att programmet gett mycket goda effekter. Projektledarkurs, juridisk grundkurs, utbildning i tillsyn av kvinnors arbetsmiljö samt ekonomisk grundkurs har varit särskilt uppskattade och bidragit till en bredare syn på arbetsuppgifterna och ökad kompetens hos Yrkesinspektionens personal.

### Bakgrund

Yrkesinspektionen i Stockholm är en regional tillsynsmyndighet med uppgift att kontrollera arbetsgivarnas efterlevnad av arbetsmiljölagstiftningen i syfte att förebygga arbetsskador, arbetssjukdomar och dödsfall. Det geografiska ansvarsområdet är Stockholms län.

Distriktet, ett av landets 19, har 79 anställda, 59 inspektörer, 20 assistenter, tre jurister och ett antal chefer. Inspektörer och chefer har akademisk utbildning eller längre eftergymnasial utbildning, assistenter har ofta kortare utbildningar.

Personalens medelålder är relativt hög - 49, 4 år och de flesta har arbetat länge i

verksamheten. Av inspektörerna är 37 män och 15 kvinnor, de tre juristerna är män och av assistenterna är sex män och 14 kvinnor.

Arbetet på distriktet kännetecknas av stora förändringar både i arbetets inriktning och genomförande. Förändringarna har delvis sin grund i Arbetarskyddsverkets program "Modern tillsyn" som baseras på regeringens skärpta krav på att tillsynen ska ske med helhetssyn och hänsyn till psykosociala och organisatoriska förhållanden i arbetslivet. Kvinnors arbetssituation och de snabba omvärldsförändringarna ska särskilt uppmärksammas enligt verkets intentioner.

Samtidigt betonas den kontrollerande och kravställande rollen för Yrkesinspektionen mer än tidigare. Bakgrunden till detta är krav på ökad effektivitet och renodling av roller mellan olika aktörer på arbetsmiljöområdet.

Bedömningsituationerna i inspektionsarbetet blir allt mer komplexa, dels genom det vidgade arbetsmiljöbegreppet och dels genom arbetslivets allt större internationalisering. Påverkan av det växande samarbetet i Europa börjar få tydliga effekter på yrkesinspektörens vardag.

Normalt genomförs omfattande utbildningar inom direkt uppgiftsrelaterade områden. Omvärldsförändringarna har dock medfört behov av kompletterande utbildning och breddad kompetensutveckling. Syftet med arbetsplatsprogrammet är att klara en bredare inriktning, ökande krav på planering, samarbete och dokumentation, mottagande av projektansvar i en mer decentraliserad organisation mm.

Särskilda risker har också uppmärksamats. T ex antar ledningen att assistenternas arbete på sikt kommer att utarmas och tendera att bli mer ensidigt och monotont. Här finns behov av kompetensutveckling för att assistenterna i framtiden ska kunna medverka i nya och mer kvalificerade arbetsuppgifter.

En annan fråga som uppmärksamats genom pilotstudier är att det är svårt att med traditionell inspektionsmetodik nå acceptabla resultat när det gäller kvinnors arbetsmiljöförhållanden. Det föreligger således stort behov av att inspektörerna ges möjlighet att utveckla sin tillsynsmetodik och bättre anpassa den till kvinnors arbetsmiljöförhållanden.

Arbetslivsfonden stödjer Yrkesinspektionen, Stockholms distrikt, ekonomiskt med ca 1,2 miljoner kronor och distriktet står själva för kostnader i samma storleksordning.

### Mål

Distriktets övergripande mål är att alla anställda ska uppleva att den interna

arbetsmiljön väl överensstämmer med distriktets och verkets arbetsmiljöpolicy.

Distriktets effektmål är att genom kompetensutveckling skapa förutsättningar för en förändringsprocess som på sikt kommer att göra myndigheten än mera konkurrenskraftig, effektiv och förändringsbenägen och som stärker och utvecklar inspektörerna i deras yrkesroll, vilket också torde innebära en bättre och mer positiv arbetsmiljö.

De konkreta målen för arbetsplatsprogrammet är:

- att till 1995 års utgång sänka sjukfrånvaron och till 1996 års utgång ytterligare reducera sjukfrånvaron till under 10 dagar per anställd och år,

- att distriktet under 1995 ytterligare ska förstärka den positiva trenden beträffande arbetsklimatet på distriktet och från och med 1996 ha det bästa tänkbara arbetsklimatet,

- att distriktets produktivitet ska förbättras till följd av arbetsplatsprogrammet. Innebörden är att den tillgängliga tiden för inspektionsverksamhet ska utnyttjas fullt ut och även utökas markant,

- att distriktet under budgetåret 1994/95 ska utveckla nya arbetsformer för tillsyn av kommunala myndigheter med sikte på att förbättra inspektörernas arbetsmiljö så att den upplevs som mindre pressad. Det ska åstadkommas genom ökat samarbete, förbättrat kontaktnät gentemot kommunerna och en bättre helhetssyn beträffande kommunernas arbetsmiljöarbete.

### Genomförande

För att genomföra arbetsplatsprogrammet togs ett utbildningsprogram fram som utgick från tidigare inventering. All personal hade skriftligen uttalat önskemål om kompletterande utbildning samt gett förslag på ämnesområden där en fördjupning bedömdes som viktig.

Kompetensutvecklingen har omfattat

- ledningsutveckling
- projektstyrning - projektledning
- ekonomi - arbetsmiljö
- grundutbildning i juridik
- kvinnors arbetsvillkor
- utveckling av nya arbetsformer
- administrativ utbildning.

Ledningsutvecklingen som riktades till ledningsgruppen har främst haft som syfte att effektivisera verksamheten och stödja genomförandet av arbetsplatsprogrammet.

All inspekterande personal samt juristerna och fyra av assistenterna har genomgått tre dagars utbildning som varit grupp- eller branschrelaterad och specialanpassad till olika tillsynsområden. Samma målgrupp, exklusive assistenter, har också utbildats i projektledning.

I grundutbildningen i juridik motsvarande juridisk översiktscurs (10p) har såväl operativ som administrativ personal deltagit, sammanlagt 39 personer.

För att öka kunskapen hos den inspekterande personalen om kvinnors ibland speciella arbetsvillkor samt träning i att identifiera arbetsmiljöproblem för kvinnor har ett två dagars seminarium hållits.

När det gäller utveckling av nya arbetsformer har seminarier ägnats åt resultatuppföljning samt attitydundersökning både hos tillsynsmyndigheten och hos kommunerna som är mål för systemtillsynen. Ca 30 inspektörer deltog. Genomgripande diskussioner fördes också med länets kommunledningar i syfte att fördjupa, förbättra och utveckla positiva kontakter mellan Yrkesinspektionen och de 25 kommunerna i länet.

Delar av den administrativa personalen har genomgått utbildning i arkivvård för myndigheter och datautbildning.

#### Resultat

Enligt chef och projektledning har resultatet av hela projektet blivit mycket

positivt. Varje kompetensutvecklingsinsats är utvärderad genom enkäter som besvarats av all deltagande personal. Enkätsvaren visar att insatserna gett mycket goda effekter såväl till innehåll som sammansättning och användbarhet.

Arbetsplatsprogrammet har upplevts som mycket genomtänkt och personalen har uppfattat att distriktsledningen har varit positivt inställd och aktivt arbetat för programmets genomförande.

En annan viktig framgångsfaktor som lyfts fram är ledningens signaler om att det har accepterats en produktionsminskning till förmån för arbetsplatsprogrammets genomförande.

Ytterligare framgångsfaktorer har varit att programmet i första hand syftat till att förbättra den egna arbetsmiljön samt att känslan av samhörighet stärkts och likaså har den egna yrkesrollen stärkts.

Några utbildningsavsnitt framhålls som särskilt viktiga av ledning och fackliga representanter. Praktisk projektstyrning har i ex bidragit till att förändra synen på arbetssättet bland inspektörerna från ett starkt individualistiskt synsätt till lagarbete. Detta är en av nyckelfrågorna för verksamheten och ett "kulturskifte".

Yrkesinspektion har i fältarbetet varit ett ensamarbete med hög grad av självständighet. Nu kräver omvärldsförändringar och styrning en helhetssyn och ett lagarbete. Utbildningen i projektledning har bidragit till att förändra synsätt och attityd till arbetet.

Detsamma gäller även för den juridiska översiktscursen. Den har förutom faktakunskaper gett personalen insikt i nödvändigheten av en helhetssyn i inspektionsarbetet. Denna helhetssyn behövs för att uppfylla de nya krav som ställs på yrkesinspektion nu och i framtiden.

Även kompetensutvecklingen i grundläggande ekonomi med inriktning på arbetsmiljö syftade till att vidga perspektiven för personalen. Här har kursdeltagarna särskilt uppskattat

pedagogiken och det professionella genomförandet.

Av utvärderingsenkäterna framgår dessutom att kompetensutvecklingen i blandade grupper som i ekonomiutbildningen, juridiken och kvinnoprojektet, var den mest uppskattade utbildningsformen bland personalen.

I utvärderingsenkäten tillfrågades också personalen vad de saknat i arbetsplatsprogrammets innehåll. Två områden dominerade svaren:

- utbildning i psykosociala frågor och
- utbildning i datakunskap och framför allt i handhavandet av och möjligheterna med egna datorer.

Andra viktiga områden som nämndes för fortsatt kompetensutveckling var EU-regler inom arbetsmiljön, engelska språket, organisationsfrågor samt informationsteknik.

#### **Värdering**

Arbetsplatsprogrammet som helhet var sammansatt för att bilda en grund för fortsatt planerad förändringsprocess. Utvärderingen visade på mycket god effekt trots tidspressad arbetssituation och den korta genomförandetiden på ca nio månader.

Ledningens och de fackliga representanternas förklaring till det positiva resultatet av programmet är bl a att den massiva satsningen som berörde större delen av personalen möjliggjordes genom det ekonomiska stödet från Arbetslivsfonden. Programmet upplevdes vidare som basen för en fortsatt förändringsprocess. Stödet från ledningen var dessutom mycket tydligt. Att de uttalat tillät en viss produktionsminskning under genomförandet var uppskattat.

Syftet med arbetsplatsprogrammet att på lång sikt stärka myndighetens konkurrenskraft och effektivitet har uppfattats som viktigt och riktigt och programmet ses av såväl ledning som personal som ett första steg i en planerad förändringsprocess för Yrkesinspektionen i Stockholm.

En aktiv satsning på effektivisering och en förädling av nuvarande organisation och arbetsmetoder har påbörjats och ska fortsätta. Genom en parallell utbildning har distriktet påbörjat utveckling av den egna förändringskompetensen som grund för en framtida satsning på strategisk mål- och resultatstyrning.

Tillsynsdirektören för distriktet, Hans Holgersson, summerar det genomförda arbetet i tre viktiga punkter:

1. Den individuella kompetensutvecklingen har stämt överens med de nya styrdokumentet för Yrkesinspektionen.
2. Arbetsplatsprogrammet har uppfattats som ett led i ett stort och mångårigt förändringsarbete. Besparingskraven har gjort att personalens kompetens måste anpassas till nya krav, t ex det starkt uttalade kravet på lagarbete för att klara det vidare begreppet av tillsyn.
3. Den öppna dialogen med avnämarna, dvs kommunerna, har ökat förståelsen för varandra på ett helt annat sätt nu. Detta kommer att få stor betydelse för det fortsatta arbetet.

Tillsynsdirektören menar avslutningsvis att ytterligare insatser för den administrativa personalen måste planeras och genomföras för att nå full effekt för hela verksamheten.