



Helhetssyn på arbetsmiljön underlättade förändringsarbetet

Arbetsplats: Barn- och utbildningsnämnden, Tidaholms kommun

Kontaktperson: Rune Åström, tel. 0502 - 160 00

**Arbetstlivsfondens
handläggare:** Ingvar Karlsson, Skaraborgs län

Skribent: Jörgen Gustafsson

Sammanfattning: Arbetsplatsprogrammet har av samtliga parter uppfattats mycket positivt. Det har utvecklat organisationen i önskvärd riktning och ligger i linje med den organisationsförändring som pågår. Projektledningen har genomfört programmet på ett konstruktivt, inspirerande och professionellt sätt. Samarbetet har fungerat på ett föredömligt sätt. All personal har deltagit.

Bakgrund

Barnomsorgen i Tidaholms kommun skulle sammanföras med skolan organisatoriskt från och med den 1 januari 1993. De bildade en gemensam förvaltning som kom att heta Barn- och utbildningsnämnden. En förvaltningschef tillsattes och kommunens verksamhet inom Barn- och utbildningsnämnden delades in i nio utbildningsområden.

Varje område har sin egen rektor alternativt områdeschef. Gymnasieskolan och Komvux bildade ett område. De övriga åtta områdena var indelade utifrån geografiskt läge.

Organisationsförändringens målsättning förutom samgående mellan skola och barnomsorg var också en långtgående delegering av ansvar och befogenheter till såväl chefer som medarbetare inom förvaltningen.

De ekonomiska förutsättningarna hade påverkats negativt under de senaste åren och det fanns inte utrymme för någon expansion eller extra medel för att kunna genomföra den förestående organisationsför-

ändringen. Således sammanföll kommunala besparingar, krympande organisation, ett ökat krav på effektivisering samtidigt som barnkullarna var på väg att bli större och mer krävande i verksamheten. Detta tillsammans kommer att ställa högre krav på all personal under en längre tid.

Barn- och utbildningsnämnden eftersträvar nya vägar för att genomföra förändringsarbetet vad gäller barnomsorg och skola.

Barnomsorgen i Tidaholms kommun omfattar dag- och fritidshem. Antalet anställda var 1 januari 1993 190 personer varav 3 män och 187 kvinnor. Personalbudgeten var på 35,9 miljoner kronor. Totalt antal anställda i kommunen var ca 860 personer.

Arbetstider för personal inom dag- och fritidshemmen är oregelbunden. Öppethållandet sträcker sig mellan 06.30 - 18.30 måndag till fredag. Personal inom familjedaghem arbetar i viss utsträckning kvällar, nätter och helger. Efterfrågan av barnomsorg på obekvämt arbetstid styrs av behovet för berörda.

Personalomsättningen låg runt 6 procent och hade minskat de senaste två åren. Av de 190 personerna var 145 under 50 år med tyngdpunkt på under 40 år. En förhållandevis ung personalgrupp som organisatoriskt skulle samgå med skolan vars medelålder var högre.

Arbetsplatsprogram för skolans personal hade startat 1 januari 1992 för att förbereda för organisationsförändringen och arbeta med de arbetsplatsproblem som fanns. Målet med det arbetsmiljöförebyggande arbetet var att skapa en god arbetsmiljö där personalen trivdes och arbetsskador och sjukfrånvaro kunde hållas på en låg nivå.

Insatser inom rehabiliteringsområdet hade påbörjats och riktlinjer för detta arbete fanns.

En samarbets- och samverkansgrupp hade bildats inom kommunen med företrädare för Skaraborgshälsan, försäkringskassan, personalorganet, berörda arbetsledare/chefer och behandlande läkare. De symptom/besvär som funnits har varit belastningsskador, psykosomatiska besvär, psykosociala besvär och led- och muskelsjukdomar.

Det pågående arbetsplatsprogrammet, ÖKA-projektet, har haft som mål och syfte att ytterligare förstärka individens möjligheter att få insikt i arbets- och livssituationen.

Den 1 januari 1992 startade ÖKA-projektet med skolans personal som målgrupp och det var nu av mycket stor betydelse att engagera barnomsorgens personal i det fortsatta förändringsarbetet med den planerade omorganisationen med samgående mellan skola och barnomsorg.

Målsättning

Målet är att utveckla en helhetssyn på arbetsmiljön. Personalen ska få en ökad kunskap om psykosociala arbetslivsfaktorer. Professionalism och yrkesidentitet hos såväl ledarna som all personal ska utvecklas. En satsning på decentralisering och målstyrning där chefer och arbetsledare har en nyckelroll. Målsättningen är att utveckla ledningsorganisationen för att kunna möta och arbeta i den nya organisationen.

Rehabiliterings- och anpassningsverksamheten ska fortsätta att utvecklas i linje med den förändring som pågår.

ÖKA-projektet, ökad kompetens och arbetsglädje, ska genomsyra hela verksamheten.

En god psykosocial arbetsmiljö ska uppnås. Medvetenhet om vad psykosocialt förhållningssätt innebär i det vardagliga arbetet. ÖKA "takta" för att möta de förändringar som står för dörren.

Styrningen av verksamheten ska utvecklas mot fortsatt målstyrning genom;

- att alla anställda ska ha klart formulerade mål för den verksamhet som de arbetar i
- att arbetslaget som den anställde ingår i själv behärskar de medel som behövs för att uppnå målet
- att den anställde ska ha ett eget beslutsutrymme

Målsättning med programmet är att kunna minska antalet sjukfrånvarodagar, att ha färre ersättningsrekryteringar och ett lägre antal rehabiliterings- och omplaceringsfall.

Detta leder till en högre produktivitet och en lägre driftskostnad.

Genomförande

Arbetsplatsprogrammet startade den 1 januari 1993 och var samtidigt en fortsättning och en sammankoppling med ÖKA-projektet som startat ett år tidigare.

All personal som ingått i den tidigare barnomsorgen omfattades av utvecklingsprogrammet. Totalt 190 personer varav 3 var män och 187 var kvinnor. Programmet följde samma uppläggning som ÖKA-projektet och innefattade följande delar;

- inledande utbildning för projektansvariga, chefer och utvecklingsansvariga personer

(UVA-personer)

- chefs- och arbetsledarutbildning
- utbildning kring psykosocial arbetsmiljö för all personal

- projektutbildning för resurspersoner (UVA-personer)

- utbildning kring att utveckla arbetslag barnomsorg/skola

Inledande utbildning av projektansvariga chefer och UVA-personer syftade till att ge

kunskap om och förståelse för den arbetsmodell och den förändringsprocess som var på gång. Handlingsplaner för utveckling av den psykosociala arbetsmiljön har arbetats fram.

Innehållet i utbildningen var följande avsnitt:

- förändringsarbete
- motivation
- gruppdynamik
- utvärdering
- projektarbete

I organisationen fanns funderingar, osäkerhet och en del oro inför allt det nya. Ledarna behövde utbildning och stöd för att möta och motivera medarbetarna inför fortsatt arbete.

Chefs- och arbetsledarutbildningen tog sedan över för att stärka den enskilde ledaren och sprida kunskap och ansvaret vidare i organisationen.

Sammanlagt 15 arbetsledare genomförde vardera 17 utbildningsdagar totalt 255 dagar som bl a innefattade;

planerings- och utvecklingssamtal, ledarstils- och personlighetstest, konflikthantering, grupputveckling och grupprocesser, information och kommunikation, motivation, socialt stöd på arbetsplatsen och rehabiliteringsansvar.

Utbildning kring psykosocial arbetsmiljö för all personal innefattade frågor kring arbetstrivsel, förändringsberedskap, grupp-samverkan och arbete med handlingsplaner.

Totalt blev det ca 750 utbildningsdagar.

Projektutbildning för resurspersoner omfattade 15 personer som vardera genomfört 5 utbildningsdagar med inriktning på att driva förändringsarbete, hur hantera "bromsklossar" bland medarbetare/arbetskamrater, hur motivera sig själv och andra samt självförtroendeträning.

Utbildning för att utveckla arbetslag inom barnomsorg och skola har omfattat ca 150 personer och totalt ca 600 dagar, vardera 4 utbildningsdagar. Syftet med utbildningen var att utveckla samarbetsförmåga, arbeta fram hur samarbetet kan organiseras och undanröja hinder och begränsningar för samverkan.

Barnomsorgen har bedrivits, i för verksamheten, mycket funktionella och ändamålsenliga lokaler. De fysiska förutsättningarna var därför mycket goda. Förändringsarbete har genomförts tidigare men inte i den omfattning som nu skulle genomföras. Det var därför av största vikt att projektet fick en positiv start.

Samarbetet med Arbetslivsfonden har fungerat mycket tillfredställande. Det har upplevts som ett stöd under både projektering och genomförandefas.

De fackliga organisationerna har varit en samarbetspartner under hela processen. De har stöttat, medverkat och drivit på processen.

Genomförandet av arbetsplatsprogrammet har byggt på en väl samarbetad ledningsgrupp som initierat utbildning och delegerat ansvar succesivt, vilket har gjort genomförandet möjligt i denna omfattning. Periodvis har intresset från nästa ledningsnivå uppfattats som ljummet men genom en väl sammansvetsad projektledningsgrupp har arbetet drivits framåt.

Finansieringen av arbetsplatsprogrammet har gjorts inom ramen av budgeterade medel, samt tillskott av medel från Arbetslivsfonden. Man bedömer att arbetsplatsprogrammet inte genomförts i denna omfattning om medel inte beviljats från Arbetslivsfonden.

Projektet kommer att drivas vidare efter avslutat arbetsplatsprogram och man ser det som att detta har varit starten på ett arbete som måste pågå under lång tid.

Resultat

Arbetsplatsprogrammet har resulterat i ett mycket stort engagemang i hela verksamheten.

All personal har deltagit och aktivt medverkat till att utveckla arbetet. Ökad kunskap om psykosocial arbetsmiljö har uppnåtts, en medvetenhet om vad det innebär och ett gemensamt språk kring arbetsmiljöfrågor. En helhetssyn på arbetsmiljön såväl den fysiska som den psykosociala.

Ett stort antal projekt har startats upp med hjälp av UVA-personer och arbetsledare.

Såväl den enskilde medarbetaren som arbetsledaren har engagerat sig i arbetet och en enorm drivkraft har frigjorts i organisationen genom att låta alla idéer lyftas fram och inte förkastas.

Det har varit möjligt att genomföra allt det där som man tidigare trodde var omöjligt. Professionalism och yrkesidentitet har utvecklats positivt hos både ledning och personal.

I arbetet med att vara UVA-person har utvecklats ett dokument som heter "överenskommelse". Detta innebär att UVA-personen förbinder sig att åta sig uppdraget som UVA-person på sin arbetsplats och verka i positiv anda för ökad kompetens och arbetsglädje hos samtliga anställda. Nyckelord i arbetet är delaktighet, påverkansmöjlighet, engagemang och ansvar i förändringsarbetet från en regelstyrd till en målstyrd och decentraliserad verksamhet.

Arbetsorganisationen har i sin helhet utvecklats mycket positivt. Arbetslag har utvecklats och samarbetet över gränserna har blivit mycket bättre.

Det stora antalet projekt och arbetsgrupper som jobbar med olika ansvarsområden måste ses som ett tydligt resultat på genomfört arbete.

Målet att halvera antalet sjukfrånvarodagar har inte uppnåtts. Siffrorna är ungefär desamma som vid ingången i projektet. Det kan vara för kort efter för att se effekter, det kan också vara en nivå som är rimlig utifrån verksamhetens inriktning. Kort sjukfrånvaro 7 dagar per anställd och år. Den långa sjukfrånvaron var 13 dagar per ansälld och år.

Samarbetet med Arbetslivsfonden har uppfattats mycket positivt. Under hela arbetets gång har stöd och engagemang visats. Tydliga mål och förväntningar har uttalats vilket har uppfattats som mycket positivt. I sin helhet mycket bra.

Värdering/problem

Arbetsgivarsidan är mycket positiv till arbetsplatsprogrammet i sin helhet. Tidplan har kunnat hållas och det har resulterat i ett engagemang och en arbetsinsats som över-

skridit de ingående förväntningarna. Samfasningen med ÖKA-projektet har fungerat alldeles utmärkt och utvecklat organisationen i den riktning som man eftersträvat.

All personal har medverkat och bidragit till den positiva utvecklingen. Hinder har funnits på vägen men har inte stoppat utvecklingen.

Barn- och utbildningsnämnden är mycket positiv till genomfört arbete och ser vinsterna för organisationen i sin helhet. Effekter som större ansvarstagande och en ökad medvetenhet om målsättning och påverkansmöjligheter har kunnat ses. Att alla yrkeskategorier har deltagit ses som mycket positivt. Nämnden har för avsikt att understödja fortsatt arbete.

Kommunledningen ställer sig positiva till genomfört projekt och anser att målsättningen med projektet i sin helhet varit bra. Viss information har saknats men är som helhet nöjd.

Facklig företrädare har en mycket positiv syn på arbetsplatsprogrammet.

Arbetet har genomförts på ett föredömligt sätt. Exempelvis har dagbarnvårdarna fått ett ansikte i kommunen vilket tidigare inte hänt. Projektet har lyft fram Tidaholms kommun i många sammanhang. En arbetsledare har fått uppdrag på nationell basis för att representera och delge erfarenheter från projektet.

Förändringsarbetet hade inte utvecklats så positivt om inte denna satsning gjorts. Troligen hade fler misstag gjorts och det skulle ha tagit längre tid att nå målet. Projektledningen har drivit arbetet på ett mycket bra sätt. Kritik från medarbetare som varit negativ har rört sig om rädsla för förändringarna i stort och en osäkerhet att inte våga vara delaktig i det nya.

Ledarskapsutbildningen har varit ett mycket viktigt inslag. Uppskattade inslag har varit personligt ledarskap och kommunikation. Detta hoppas man kommer att leva vidare även fortsättningsvis.

Den enskilde arbetstagaren har fått mera insikt i hur man kan påverka och engagerar sig mer. Cheferna har kommit närmare vilket ger "ringar på vattnet"-effekt. En positiv anda har spridit sig. Samarbetet har ökat

och blivit bättre såväl inåt som utåt i organisationen.

	<i>Före</i>	<i>Minskning</i>	<i>Mål</i>	<i>Verkligt</i>
<i>Antal arbetsskador</i>	12		6	
<i>Sjukfrånvarodagar totalt</i>	3420		1710	
<i>Sjukfrånvaro/ anställd</i>	18		9	
<i>Därrav</i>				
<i>Korttidsfrånvaro</i>	6		3	
<i>Långtidsfrånvaro</i>	12		6	
<i>Antal ersättningsrekr. p.g.a. frånvaro</i>				
<i>Rehabiliterade</i>				
<i>Påbörjade rehabiliteringar</i>				
<i>Kapacitet/ resursutnyttjande</i>				
<i>Ökad produktivitet</i>				
<i>Omsättning Mkr</i>				

Dnr 34/93

ISSN 1104-6449